

斜槓時代的

用乘法讀書法建構跨界知識網，
提升自我戰力，拓展成功人生。

山口周／著 張婷婷／譯

高效閱讀法

知的戦闘力を高める
独学の技法

各界專業推薦（以姓名筆畫順序排列）

- | | |
|------|----------------------------------|
| Zen大 | 斜槓中年／部落客／職業作家／知識變現力講師 |
| Ada | 筆記女王 |
| 王永福 | 知名企業簡報教練／《上台的技術》、《千萬講師的50堂說話課》作者 |
| 劉俊佑 | 生鮮時書創辦人 |
| 盧世安 | 人資小週末創辦人 |
| 鄭俊德 | 閱讀人社群主編 |

斜槓時代的

高效閱讀法

山口周／著 張婷婷／譯

知的戦闘力を高める
独学の技法

各界好評推薦

如今的時代，光靠學校教育已經不足以支撐一生的知識使用需求，唯有通透自學力，掌握生產知識與解決問題的技巧，才可能在變動的新自由主義世界中存活，〈斜槓時代的高效閱讀法〉中的諸多自學方法，實用且可行，非常推薦給大家，盼望每一個人都成為自學達人，靠自學能力奪回人生自主權，活出生命新高度！

Zen 大 斜槓中年／部落客／職業作家／知識變現力講師

我現在擁有的工作專業及能力，絕大部份都是自學而來。這本書，將告訴您如何更有效的把自學流程化，模組化。讓自學，成為您個人成長最重要的關鍵秘技。

王永福 知名企業簡報教練／《上台的技術》、《千萬講師的50堂說話課》作者

近十年來全世界重新進入了知識典範移轉的關鍵期，對於知識工作者來說，如何快速掌握不斷出現的大量新知識並結合到工作中，不僅是對工作績效的提升至關重要，也是我們消除「資訊吸收焦慮」的重要對策，而這本書

就提供了一個不錯的操作指南。

盧世安 人資小週末創辦人

自學力，絕對是在變化快速的時代，人們最需要具備的基礎能力。趁大家還沒發現這事實，透過這本書好好培養自學力，你就能把知識當作武器，贏得未來。

劉俊佑 生鮮時書創辦人

閱讀是理解世界的方式，高效閱讀是解構人生的方法，你可以不閱讀也可以過完人生，但要過得好，你需要懂如何使用閱讀。

鄭俊德 閱讀人社群主編

前言

本書的目的，是要將提高知識戰鬥力的「自學技術」，傳授給各位讀者。

我二十多歲時就在大型廣告代理店工作，三十多歲時在外商的戰略顧問公司度過，四十歲後進入一家專門處理組織、人才領域的外商顧問公司。

從三十五、六歲起，除了這些「本業」之外，我還在包含商業學校在內的各種教育、研習機構當講師，以一年出版幾本書的速度持續寫作，私底下也會參加一些研習會，例如人才培育或哲學讀書會等等。

一般認為，我走在這樣的工作生涯路途上，做這些工作會需要學習過行銷學、經營管理學、組織論或心理學，但我其實從來沒有在學校正式學習過這些學問。也就是說，我都是自學的。

我在大學和研究所時，學的是哲學和美術史。關於哲學這門學問，我想大家多少對它有一些印象，但談到美術史這門學問，或許就沒有什麼概念了。

美術史這門學問，是指音樂、繪畫、雕刻、建築等藝術表現，在歷史上是如何演變而來，並且思考這些變化跟人與社會存在的型態有什麼樣的關

係。

哲學與美術史，都是囊括在一般稱為人文教養領域中的學問。然而，人文教養是如何給予在現代社會生存的我們知識戰鬥力？這一點在本書中將進行另一番考察。假如單從「在商業上的直接有用性」來考量的話，這兩者可以說是「最沒有幫助」的學問中的代表。

一個一直都在學習這兩門學問，從來沒有正式學過經營管理等實務知識的人，二十幾歲時能夠在廣告代理店幫客戶擬定行銷戰略，三十幾歲要支援各種企業併購案的盡職調查（Due Diligence）或是策劃新事業戰略，現在則在日本一家頗具代表性的企業支援組織開發、人才培育的工作。之所以可以像這樣走在「離本科系最遠的職業生涯」道路上，我認為都是靠著我的自學。

在本書中，我希望能跟讀者們分享我在工作生涯中，經由自己反覆嘗試驗證所建構成的「自學技術系統」。

將自學當成一種「系統」

我認為，要是不能把自學想像成一個系統的話，就無法達成本書「提高知識戰鬥力」的目的。

自學，可以大致將它想成是由四個模組構成的一個系統，分別為「①戰略」、「②輸入」、「③抽象化、構造化」、「④儲存」。市面上有很多與

自學相關的書籍，我以前也看過，但這些書與其說是自學術，不如說是讀書術或圖書館利用術。

也就是說，這些自學術在「自學系統」中，大多數只能當成是「輸入」的項目。假如我們自學的目的是為了「提高知識戰鬥力」的話，就必須把自學當成一個整體的系統來思考。

為什麼這麼說？這是因為系統的輸出被瓶頸給限制住了。比方說，即使你「輸入」的量很多，若是無法「抽象化、構造化」，這些輸入就會變成單純的知識，很難依據狀況或配合過去案例彈性進行運用，也就是無法被活用。

縱使能做到「抽象化、構造化」，倘若無法以很高的良率整理、儲存內容，並且配合狀況自由的取出使用，便無法達到提升知識戰鬥力。

知識戰鬥力跟體能一樣，同時都需要瞬間爆發力與持久力，如果不能將輸入後的資訊臨機應變的取出來運用，那在知識戰鬥力的瞬間爆發力上，就會有很大的問題。

如果我們一再提及這一點，這些已經輸入的資訊，感覺還是會忘記幾乎九成以上。針對這個問題，即便我們去思考「如何防止遺忘」也沒有什麼用。如果想要提升知識戰鬥力，不如以「輸入的內容有九成會在短時間內遺忘」作為前提，關鍵在如何配合狀況，適時取出曾經輸入大腦卻已經被遺忘的東西。

正如前文所述，市面上過去有關自學的書籍，雖然我不敢說全部，但幾乎都只聚焦在如何輸入這一點上。然而，各種不同領域都不斷在創新，在知識折舊正急速進行的現代世界，為了獲取像這樣靜態、固定知識的自學法，只會帶來很大的負擔，並沒有太多助益。因為，許多輸入的知識都在很短的期間內就過了「知識的熱門期」。

本書與過去許多自學書籍的不同之處，就在於本書將自學理解為動態的系統，並徹底對照出提高戰鬥力的目的。

重要的是不要以「記住」為目標

用動態系統的方式來理解自學，必然會導出一個結論。那就是在這個自學法中，不要以「記住」為目標，這就是本書與自學類相關書籍最大的區別。

恐怕有許多人都把「高度知識戰鬥力」跟「龐大的知識量就等於知識的儲存」，直接綁在一起思考。然而，只是單向的記住，便只是把輸入的資訊固定封存起來。那些曾經輸入的資訊，在經年累月缺乏變化的社會，或很少有可運用機會的情況下，也許以往的自學法是可以發揮作用。

但是在變化劇烈的現代，便必須要以輸入後的知識會在極短的時間內腐朽、失去作用作為前提，去建立一個自學的系統。

在建構一個以「記不住」為前提的自學系統時，關鍵就在於「大腦功能外部化」。將曾經輸入大腦的資訊，用自己的方式抽象化、構造化之後，再整理成外在數位資訊儲存。

也就是說，那些已經輸入進大腦的資訊，我們可以用汲取精華的方式把它整個拿到外面來。儲存這些精華的地方，是可以自由讀取的外在數位儲存空間，讓大腦的工作只聚焦在抽象化、構造化資訊上。這麼做，便能夠不用花時間去「記住」，進而提高知識戰鬥力。

麻省理工學院媒體實驗室創立者尼可拉斯·尼可洛龐蒂（Nicholas Negroponte），因主導許多創新而頗具知名度，他提出了以下見解：

Knowing is becoming obsolete.

「知」已經逐漸被時代淘汰。



尼可拉斯·尼可洛龐蒂
（1943～）麻省理工學院
媒體實驗室創立者

在中世紀，所謂知識就是用墨水寫出來，由教會的圖書館收藏的書籍。為了獲取知識，當時的人們不能不去閱讀這些極為貴重的書籍，然而能夠站在如此立場的人只有極少數，他們因為站在「可以讀取資訊」的立場上，而擁有極大的權力。

也就是說，在那個時代，「知」就是實際去閱讀這些書，把知識儲存在頭腦裡。即便到了現在，這個行為本身，也是我們大多數人對「知」這個詞彙擁有的印象。

如今，所有的知識都逐漸放在網路上，大家都能自由存取。我們生存的世界，使我們可以像存取記憶一樣，隨時隨地都能從網際網路這個巨大的「世界腦」中，存取資訊在自己大腦的海馬迴裡。

所以尼可洛龐蒂才會說，在這樣的世界裡，重新思考「知」的意義，也就是重新思考知識或資訊存在大腦裡意義的時刻，已經來臨了。

請容我再重強調一次，本書是為了在這個「知識已經逐漸被淘汰」的時代中，摸索新的自學方法，並且將這些方法分享給讀者所寫的。

寫在書上或筆記本上的東西，
為什麼非得記住不可呢？

亞伯特·愛因斯坦《NHK愛因斯坦的浪漫》
(於訪談中因答不出光速的數值而說出這句話)

現代人需要自學的四個理由

我認為，再也沒有哪個時代比現在更需要自學的技術。理由有四項，若要舉出這四項理由的關鍵字，那就是「知識的呆帳化」、「產業蒸發的時代」、「人生的三季稻」、「跨界人才」，接下來我將依序說明。

①「知識的呆帳化」——在學校學到的知識正急速的落伍

首先，第一項是知識的呆帳化。

簡單淺顯的說，就是用學到的知識來產出財富的期間越來越短了。以商學院教的行銷學為例，各位會比較容易理解。比方說，一直到十年前左右為止，我們在商學院教的是以菲利浦·科特勒（Philip Kotler）為始祖的古典行銷學架構。也就是以市場分析、市場區隔，配合目標市場的階層來決定市場定位，然後確定 4 P 的方式。

當我三十來歲的時候，曾有一段時期在商學院擔任行銷學老師，基本上我也是依據這些「規定的」框架教學。不過誠如你所知，這樣的框架在今日已經迅速的落後於時代了。

若是在過去，那些在學校學到、記住的知識，會成為生產專業知識時的

重要武器，一生支持著你。然而針對那些知識很好用的時期，也就是所謂的「熱門期間」，如今已經變得越來越短。

在這樣的世界裡，自己過去學的知識一直在折舊，所以必須不斷獲取新的知識。相信如此一來你便能輕易理解，在這樣的時代，自學技術的重要性正在增加。

②「產業蒸發的時代」——革新就是把目前的架構全盤推翻

第一項是產業蒸發的時代。今時今日，有許多產業、企業都指出創新是最重要的課題，這是大家都很清楚的事，沒有必要一再重申這個課題。可是很顯然的，大多數企業雖然都揭示以創新為目標，卻不太談他們想發起什麼樣的創新。自然而然的，結果就是在許多領域都發生「產業蒸發」的事態。

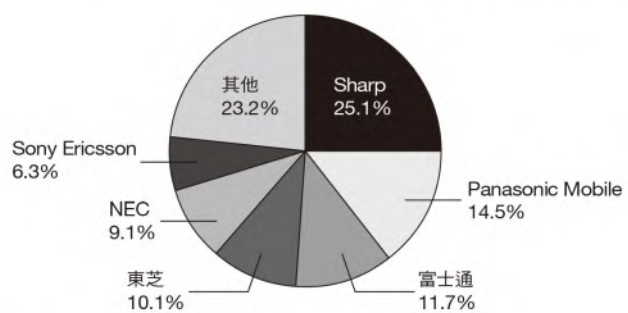
這是怎麼一回事呢？且讓我來說明。

所謂創新，指的是徹底顛覆過去提供價值架構的一種變革。也就是說，把創新發生前做這行生意的企業，在該領域的事業連根拔起，這也就意味著即將發生蒸發，然後消滅的狀況。因此，當許多領域創新的速度加快，便表示未能達成革新的企業或產業，將大量發生蒸發或消滅的情形。

最典型的案例，就是Apple加入智慧型手機的市場。當時Apple第一個達成智慧型手機iPhone的創新，他們加入行動電話市場是二〇〇七年的事情，那

個時候日本國內的行動電話市場份額如下頁圖 1 所示。

圖1 日本國內行動電話出貨數量市場份額（2007年度）



※ 資料出自株式會社MM總研。

誠如大家所知，不出幾年後，行動電話的市場份額幾乎有一半都被 Apple 奪走，夏普、富士通的市佔率皆大幅滑落，Panasonic、東芝、NEC 甚至不得不退出行動電話市場。

當時，行動電話端末市場以末端價格估算起來，為大約達三兆至四兆日圓的巨大市場。在這樣巨大的市場裡，發生了從掀蓋式手機急遽往智慧型手機轉移的現象，結果掀蓋式手機這個巨大的產業，在短短的幾年內蒸發了。透過許多創新的實現，試想在各個領域像這樣急遽引發的產業結構變化，迫使參與該領域的人不論他們希望與否，都不得不逐漸去改變自己的專業領域或是職涯領域。

這種時候，針對能否順利轉換職業或人生跑道這一點，習得自學技術的人，跟沒有學會的人之間，就會產生很大的差異。

③「人生的三季稻」——人的勞動期間變長但企業的「繁盛期壽命」卻變短

第三項是人生的三季稻。今日，人們在考量職業生涯時發生了兩大變化，一個是工作年齡延長了，另一個則是企業或事業的繁盛期壽命變短了。

根據英國倫敦大學的琳達·葛瑞騰 (Lynda Gratton) 在她的著作《一百歲的人生戰略》(The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity) 中提到，在這

個人類壽命可達一百年的時代，現役工作者的年齡也相對延長，過去六十歲前後的退休年齡，如今變成七十至八十歲，人們的工作期間變得更長。

另一方面，計算公司壽命的方法有很多種，有些計算方式和過去相比會顯得相對延長，所以無法一概論之。最重要的是純粹意義上所指的壽命，也就是所謂的「繁盛期壽命」，這不僅僅是指沒有倒閉的時間，而是必須維持活力，在社會上持續顯示存在感的時間。目前各種統計資料都告訴我們，這個繁盛期壽命已變得越來越短。

根據日經商業雜誌與帝國資料銀行共同進行的調查發現，保持活力營運的企業，也就是繁盛企業當中，十年後約有一半仍能維持繁盛期，但二十年後能殘留下來的企業只有一成左右。也就是說，企業或事業的繁盛期間，大概就是十年左右。

此外，正如前文所述，人們的現役勞動期間有長期化的傾向，估計今後大多數人的現役工作時間，都會延長至五、六十年之久。當企業或事業的繁盛期間縮短，我們的人生勞動期間又有延長的傾向，將這兩個事實加在一起，我們可以得到一個非常簡單的啟示。那就是今後大多數的商業人士，都會在工作生涯中體驗到轉換跑道的重要經驗。

這時就像是衝浪一樣，能夠在繁盛期的事業、企業的浪頭上順利轉換的人，或被這個浪頭吞噬的人，兩者在可以享受到的「工作價值」、「經濟報酬」或「精神上的穩定」等，這些總體的人生富足上，將會產生很大的差

距。

在這種社會中很明顯的，自學技術將是一門很重要的技術。

④「跨界人才」——必須要有能橫跨、結合兩個領域的知識

所謂跨界人才，用淺顯一點的話來說，就是跨領域的人才。

近年來，在人才培育、組織開發的世界中，常提到「I型人才」的重要性。所謂I型人才，就是同時兼具「以縱軸為代表，身為專業人士的深度專業性」，與「以橫軸為代表，身為通才的廣泛知識性」，以上兩項的人才（在台灣我們通常稱為斜槓型人才）。

今日的商业世界中，各種專業領域彼此之間變得越來越密切相關。在這樣的世界裡，躲在象牙塔中，光憑專業性的人才所構成的團隊，是不可能推動創新的。就如同發明「創新」這個詞的約瑟夫·熊彼得（Joseph Schumpeter）所說，創新是指經常透過新的結合來達成。



約瑟夫·熊彼得
(1883~1950)
經濟學家

為了達成這個新的結合，要能橫跨以往被認為不同性質的兩個領域，將它們結合在一起，如此必要的人才，也就是所謂的跨界人才。不消多說，IT型人才的橫軸所代表的「橫跨各領域的廣泛知識」，就只能靠自學獲得。

因為現在的高等教育機構，基本上幾乎都是以「培養專家」為前提來設計課程。如今在各種組織裡，我們都會聽見「跨領域人才不足」的聲音，但若是問到這樣的人才為何如此稀少，正是因為世界上並沒有生產這種人才的架構。

感受到如此迫切的需求，現在美國的哈佛大學及史丹佛大學在編排課程時，變得更重視所謂的人文教養了。只不過已從大學畢業的人，若想得到像這樣廣泛領域的見識，除了自學之外別無他法。

目前正在需要的「知識革命家」

到目前為止，我已從「個人利益」這一面舉出四點，對生活在現代社會的我們而言，為何必須具備自學技術的理由。

最後，我要從另一個觀點，也就是從「社會需求」來說明需要自學技術的理由。關鍵就在於，今後的社會最需要的就是知識革命家。

要打破現在社會各領域當中發生的制度疲乏，需要的並不是以業已疲乏

的現行系統為前提的知識，而是更本質、更實在的知性。為了培養出「不以系統為前提的知識」，就非得仰賴自學不可。

何謂「以系統為前提的知識」呢？舉例來說，經營管理學便是典型以系統為前提的知識。現在的經營管理學，是以現代世界的樣貌作為前提，研究「要怎麼做才會順利」的學問。如果是組織的話就是提高市值，如果是個人就是提高地位或年收入，為了這些淺顯易懂的目的進行研究。

然而，這個學問研究到最後，如果問是不是能讓「社會變成一個更好的地方」的知識武器，那就完全不是這麼回事。不如說，這些學問更加固化目前的系統所擁有的問題。這是因為，經營管理學其實就是研究如何讓「目前的系統達到最適化」的學問，因此，越研究就越會抹滅改革目前系統樣貌的誘因。

另一方面，那「不以系統為前提的知識」又是什麼呢？實際上，哲學便是其中的典型。哲學這門學問有很多種定義，若依本書的脈絡來表現的話，就是以批判的方式來考察系統的一種技術體系。

不要將系統當成是他人給予的東西，而是對自己依憑的系統本身進行批判性的考察，視情況提出建言，甚至去改變或更換系統。這樣整理下來，我想就很容易可以弄清楚，哪一種知識與知識戰鬥家所需要的知識戰鬥力有關。

我希望透過本書，把自己建構的自學技術散播到社會上，培育出一些雖

然身在企業內，但仍能妥善運用企業力量逐漸帶領社會變革的知識革命家。

在第一次世界大戰中，美國為了支援受軸心國控制的各國進行反抗運動，大量製造了極為簡易的槍枝——解放者之槍，並且空投了一百萬枝以上。我想做的就是類似這樣的事。

透過本書而獲得自學契機的人，若您在不久後能成為牽引社會變革的領導者，那才是最令我歡喜的事。

無論如何科技都必然有專業化的需求。(中略)
如果把教養的概念和科學性知識的專門領域當成對立面來思考的話，
勝負便清晰可見。

教養的那一方必定是敗者。

但是教養這種東西，在專業領域之間移動時，
也就是當它跨界之時，

它便可以自由且有彈性的運動，也可能成為精神的運動。

當世界越是講求專業化，

能跨過專業界線的精神能力就越重要。

唯一能夠給人帶來這種能力的，就是人文教養。

因此當科學的知識、技術與教育越進步，
就越需要人文教養。

加藤周一等《為了使教養重生》

序章

如何提高 知識戰鬥力？

——將知識生產最大化的自學機制

子曰：學而不思則罔。思而不學則殆。

《論語》

有效進行自學的四個模組

接下來，我將說明四個構成自學模組的內容，以及它們與提高知識戰鬥力有什麼樣的關聯。簡單的說，就是說明有關自學的機制。

如前文所述，自學形成的流程為「①戰略」↓「②輸入」↓「③抽象化、構造化」↓「④儲存」。

①戰略

想要在哪種主題上提高知識戰鬥力，思考這個方向性就是戰略。

②輸入

基於戰略的方向，從書本上或其他資訊來源輸入得到的資訊。

③抽象化、構造化

將輸入的知識抽象化或與其他事物結合，然後產生屬於自己的獨特啟發、洞察、發現。

④儲存

將獲得的知識與經過抽象化、構造化之後得到的啟發，成套整理好保存，以便配合需要隨時取出。

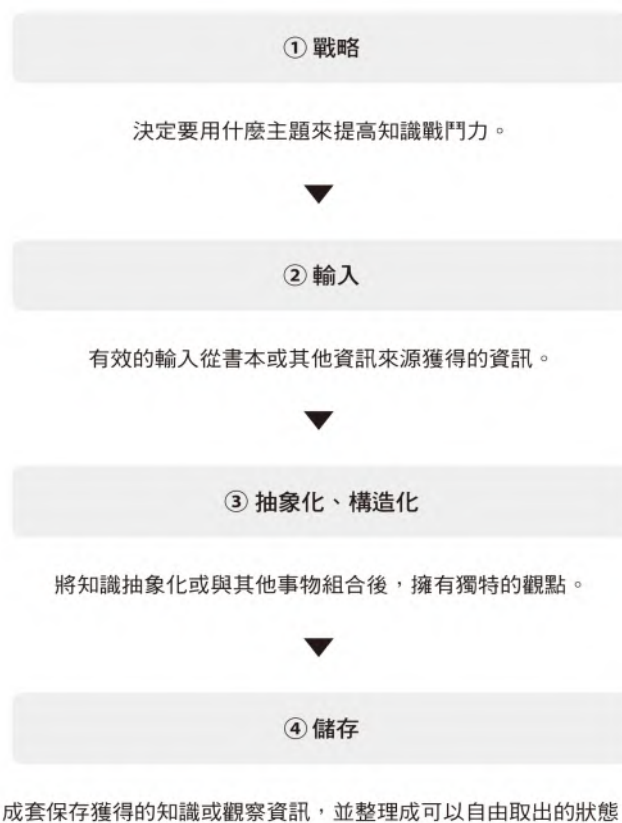
大多數人一提到自學，就只會著眼於上述程序中「輸入」的部份，立刻就針對「WHAT讀什麼」或是「HOW怎麼讀」這幾個點，要求迅速給出建議。

然而這樣的自學，只是單純增加雜學的知識，對於本書提出「為了強健生存下去而提高知識戰鬥力」的目的，幾乎沒有貢獻可言。

在本章節一開頭所揭示的「子曰：學而不思則罔，思而不學則殆。」是從論語節錄出來的，意思就是「孔子說，學了卻不思考的話就得不到理解。光是思考而不去學習，恐怕就會變得自以為是」。這句話，我特別希望自學者們都能銘記於心。

我之所以這麼說，是因為這句話，很敏銳地指出了自學者容易掉入的兩種陷阱。雖然論語寫於約兩千年前，不過看到如此銳利的指責，會讓我們反思，我們的知性是不是真的有進化。

圖2 自學系統的 4 個模組



自學者容易犯的過錯之一，就是只把知識塞進腦袋不去思考。例如自學世界史時，最容易犯的錯就是「一個勁地背下年表或年號」。如果你只是想取得歷史檢定考資格，而沉浸在自我滿足之中，那我也就不否定這一點。若你的目標是提高生活中的知識生產力，那麼一個勁地記住年號或是專有名詞，就沒有什麼意義。

重要的是，將羅列在這些年號或專有名詞背後的「人」清楚地建立起來，然後思考為什麼會發生這樣的事件或現象，並從中得到對人類、組織以及社會本性的洞察。

為什麼學習歷史會提高知識戰鬥力？因為歷史是個案研究的寶庫。雖然我們每天面對的現實，看起來都像是獨一無二的問題，但回溯漫長的歷史，其實人類已經數不清有多少次曾面對過同樣的案例。

研究過去的類似案例，了解曾經面臨這些問題的人是如何因應，他們是否成功突破問題，還是因此毀滅，對提升我們的知識戰鬥力相當有助益。就如同十九世紀後半，成功主導統一德意志的「鐵血宰相」奧托·馮·俾斯麥（Otto von Bismarck）曾說：「愚者從經驗中學習，智者從歷史中學習。」

假如歷史是個案研究的寶庫，那麼最重要的，就是把自己當成該案例的當事者，試著去思考他當時採取什麼樣的行動。比方說，在經營管理學上極為重視個案研究，學習時最重要的一點，就是試著把自己當成經營者，如此一來，你才真正會獲得跟人與組織的行為有關的洞察。

研究人的行為舉止，一般稱為行為心理學；研究組織的行為時，就稱為社會心理學。實際上，這跟學習歷史的意義相同，歷史就是基於過去發生過的案例，去觀察有關於人與組織行為的一種學問。

因此，如果拿掉這樣的考察，只是獲取一些雜學的知識，無法得到對於人或組織行為的洞察。這就是論語中的「學而不思則罔」，也就是說，要小心避免一股腦地背下年號或專有名詞等等的歷史知識，而不去考察其背後「人性與業」的這件事。

論語指出的第二個過錯，就是「只思考而不學習」。論語中說到，這樣做很危險。也就是說，思考僵化、覺得只有自己才對，是很危險的事。

日本企業的中階幹部裡，有不少人會像揮舞著大刀似的，仗著自己不太



奧托·馮·俾斯麥
(1815~1898)
政治家

靈光的理論，傷害身邊的人也傷害自己。這種人就像論語說的，他們僅憑著自己少量的知識，或是在狹隘範圍裡得到的經驗，僵化在自己的思考之中。

論語所指出的部份，如果直接套用在先前所述的「自學機制」架構，輸入就相當於「學」，抽象化、構造化就相當於「思」。如果能使兩者均衡的發揮功能，直接通往提升知識戰鬥力的自學系統便完成了。

自學系統①戰略 把學習當成是在蒐集武器

更進一步的，以「提高知識戰鬥力」為目的自學的情況下，要點是要把學習當成是在「蒐集武器」。

在此試問大家一個問題：當強大的敵人步步逼近時，各位會想也不想地突然去蒐集武器嗎？我想恐怕不會吧。你應該會試著思考，對敵人該採取什麼樣的戰鬥方式，自己的強項在哪裡，要如何選用武器強化自己？

若你的目標是透過自學提升知識戰鬥力，也是同樣的道理。什麼戰略都沒有擬定就胡亂蒐集武器，是沒有辦法提高知識戰鬥力的。在蒐集各式各樣的武器之前，必須先擬定大概的戰略，比方說，「我要用什麼方法戰鬥？可以在哪裡發揮強項」等等。

以我自己為例，就是擬定了「在人文科學與經營管理學的交叉點工作」的戰略。這個戰略就是將哲學、美學、歷史、社會科學、心理學等人文科學

的見識，與經營管理學的見識組合在一起，得出與他人不同的啟發或洞察，然後把這些概念活用在我的諮商工作、研習會或是寫作當中。

因此，以我的情況來說，由於將人文科學與經營管理學方面的知識當成「重要武器」，我的自學課程就會依照這個優先順序來編排。

相反的，這也是弄清楚我們「不輸入什麼」。在本書中，我將會反覆提及這一點，由於目前的社會資訊已是超載狀態，因此知識生產系統的瓶頸並不是「輸入的量」而是「輸入的密度」。

該如何維持適合自己的戰略或脈絡，維持性價比高的資訊密度，這一點很重要。資訊密度要保持高水準，要點就在於如何阻斷資訊。

以我個人來說，便完全無視日本政治的八卦。比方說，在執筆寫本書的二〇一七年八月，不論媒體如何炒作加計學園爭議（[註1](#)），我也幾乎完全沒有閱讀關於該爭議的報導。理由很單純，因為輸入這些資訊並不會提升我的知識戰鬥力。

以上就是擬定自學戰略時很重要的關鍵，請特別小心注意。

這世上，充斥著用「不知道就很丟臉」這種想法來煽動別人的焦躁感，把自己知道，但是其他很多人都知道的資訊，炫耀得像是很有價值的東西般強迫推銷。從提高知識戰鬥力的觀點來看，卻一點價值也沒有，因為這樣的資訊並不能成為差異性的泉源。

人的時間很有限。你必須好好考慮，將有限的時間投入自學，因此你緊

追著輸入對很多人來說都已經算是常識的事情，究竟有多大意義？

我再重複一次，戰略要求的是差異性，而所謂差異性，就是與他人不同。也就是說，輸入的內容與他人如何不同，便是自學戰略的最大要點。只不過在這裡最關鍵的並不是要輸入什麼，而是不要輸入什麼。

整理一下吧。如果要用自學方式達到提高知識戰鬥力的目標，首先就是在胡亂輸入資料之前，決定「自學戰略」的方針。

要進一步把這個自學的方針具體化時，當然，思考「要輸入什麼」很重要，但是同時決定「不輸入什麼」，也很重要。

決定不做什麼，
跟決定做什麼是同等重要的事。
對公司來說是如此，對產品來說亦如是。

節錄自華特·艾薩克森著
《賈伯斯傳》中賈伯斯說的話

「戰略」只要有一個概略的方向性即可

在此，有一點想提醒你注意，那就是這裡所說的「自學戰略」，並不是多麼精緻的東西。不、應該說，我認為不要作成精緻的戰略反而會比較好。

對人的學習來說，有一種偶然，也就是機緣巧合在運作。讓透過自學學到的內容紮實穩固下來，此外的東西都極力避免輸入，如果刻意這麼做，可能無法從偶然的學習中得到豐富觀察或啟發。

我個人也覺得，似乎真正的重大發現或學習，都是在偶然輸入資訊的時候才能得到。我之所以這麼說，是因為回顧過去的歷史，會發現有不少重大的發現或是發明的契機，其實都是來自偶然的機緣。

例如亞歷山大·佛萊明（Sir Alexander Fleming）是在實驗失敗的培養皿上，偶然看見細菌繁殖彷彿像是在避開黴菌似的，進而掌握了發現盤尼西林的靈感；而珀西·斯賓塞（Percy Spencer）則是在做雷達的實驗時，發現自己放在胸前口袋的巧克力總是會融化，才得到發明微波爐的靈感。

重要的是，不要去預期知識創造的結果。能不能以「不在預期之中的結果」作為前提，組織出知識創造的程序，在提升組織或個人的知識表現上是非常重要的要件。

腦科學者茂木健一郎將不在預期中的結果，以「偶發性」這個詞來說

明。這對自學者來說是非常重要的概念，講得直白一點，就是學習只能透過偶然的機會獲得。

因此，在制訂自學戰略的時候，只要訂一個大概的方向性就好，留下大片的留白、給予緩衝是很重要的。「不知道這個到底有什麼幫助，但是總覺得好厲害」的資訊，有一天一定會成為支持知識生產的重要武器。

關於這一點，稍後我會再說明。在此我只要你們知道，關於自學的戰略只要有一個大方向就好，不需制訂得太詳細，甚至是不需要做得太精緻才好。

在學習的起點，不知道自己想做什麼，也不知道自己想成為什麼。只有在學習之後，日後回顧時才會懂得自己做的有什麼意義。這就是成長。

如果有哪個孩子在成長前就知道「我會經過這些那些過程，這樣我就會成長多少」，那麼那個孩子就沒有機會成長。

之所以這麼說，是因為所謂的「成長」，是用自己過去不知道的度量衡，來考量自己做的事情的意義或價值，開始懂得用過去自己不明白的邏輯，來說明自己的行為。

因此，不可能事前就說出「我預計會這樣成長」。學習一直都是這樣，是一種需要用勇氣去投身於未來的行為。

內田樹（節錄自「內田樹的研究室」部落格）

自學系統②輸入將來自大範圍的資訊來源，用自己的感官進行知識生產

到目前為止，我們已經說明了有關「①戰略」的概要，接下來我們要繼續說明「②輸入」、「③抽象化、構造化」、「④儲存」。

說到在自學上的輸入，很多人的第一印象就是讀書。當然，透過書籍輸入是自學系統中最重要的一，但我們不能忘了除此之外還有很多來源。

電視、廣播、報紙、雜誌等大眾傳播資訊，也都可以是自學的輸入來源，當然，以YouTube、維基百科為代表的各種網路資訊，就自學的來源來說也是不可欠缺的。還有電影、紀錄片、音樂的歌詞或藝術作品等等，這些也都和自己獨特的知識戰鬥力有關，在自學中屬於很貴重的輸入。

最後，最重要不可遺忘的，就是把自己當成天線來輸入資訊。比方說，如果以人類文化學者那樣的眼光來觀察世界，就可以從街頭看板的廣告創意、街上人們的服裝打扮，或是大型書店裡陳列的雜誌封面等，得到各種不同的輸入資訊。

如前文所述，一說到自學，許多人腦中浮現的都是閱讀書本學習的印象，但自學其實有各式各樣的資訊輸入來源，我們不能忘記最重要的是，要讓這些東西彼此組合。

為什麼自學可以容許這麼大範圍的資訊輸入來源？這是因為光靠書本會限定了自學的資訊輸入，使學習效率變得低落。

所謂系統的生產性，是指每個時間單位的產出乘以工作時間。即使你的自學系統處理能力再怎麼高，最重要的「自學時間」若是很短，學習的量絕對大不了。之所以會要求輸入各種不同的自學資訊，就是為了使學習開關的關閉時間達到最小化。

曹洞宗的開山祖師道元禪僧曾說：「遍界不曾藏。」這句話的意思是「真理就在你的眼前，絲毫未曾隱藏」，原本是要開示那些為了追求真理不斷努力修行的禪僧，不過自學也同樣適用。



道元禪僧
(1200~1253)

學習契機一直是於「此時、此地」給予我們的。之所以沒能從中汲取什麼可以輸入的資訊，問題便出自於我們自己的心。

此外，書籍或網路上的資訊，都是透過「某個人的知識生產過程」所產出的資訊，說起來就只是輸入劣化的複製本而已。將這些資訊組合起來，產

生屬於自己得到的啟發或洞察，雖然也是自學系統中的重要任務，但是不用說，難度相當高。

另一方面，透過自己的眼睛耳朵等感官得到的輸入，就會是只屬於自己的東西，因此只要以這些輸入為基礎，進行知識的生產，就比較容易與別人產生差異化。

這一點，與如何提高自己的知識戰鬥力的戰略有關。例如，一個非常擅長抽象化或構造化的人，即使獲得的資訊與他人一樣，也能進行高度抽象化，並且產生獨特洞察，這樣的人，或許就可以不需要勉強自己去取得第一手資訊。

美國的C I A或是過去蘇聯的K G B，又或者是以色列的摩薩德等諜報機關，自然在日常就會蒐集資訊，並且把分析得到的啟示或觀察，用在外交或軍事相關的決策中，但是實際上這些諜報機關得到的資訊，幾乎也都是我們一般人可能獲取的資訊。

也就是說，這些諜報機關優秀的點，不在於輸入的資訊量或質，而是在於他們面對蒐集而來的資訊，擁有高度洞察的能力，如果以電腦來比喻，就是程序處理的能力。

假設是一個能做到類似事情的人，對那個人來說，蒐集「一手資訊」的優先順序就不是那麼高了。最典型的就是夏洛克·福爾摩斯，他就屬於這樣的人。明明他手上擁有的資訊跟大家都一樣，但是他卻能將這些資訊高度組

合後再建立假設或推理。

另一方面，擅長蒐集資訊更勝於引出啟發或洞察的人，與其透過書籍或網路得到二手資訊，也許用他蒐集獨特的一手資訊的能力，去尋求差異化會比較好。

這種差異化的典型案例，便是所謂的報導文學。例如布魯斯·查特文（Bruce Chatwin）的《巴塔哥尼亞高原》（*In Patagonia*），或是雷沙德·卡普金斯基（Ryszard Kapuscinski）的《黑檀》（*The Shadow of the Sun*），就是極為獨特的報導文學。不過這種獨特性，要在南美的巴塔哥尼亞，或是以作者在非洲的深刻體驗作為基礎，可以說這是因為在那個時代與他人有著「壓倒性的資訊差異」，才成為他們知識生產的基礎。

又或者我們把眼光轉到商業的世界，有不少人是因為先得知他國發生的構造變化，從而能夠發揮知識戰鬥力。

創造宅急便事業靈感的小倉昌男說，他是在美國視察時，看到UPS的運送車停在那裡，才掌握住創意的種子；創造TOYOTA生產方式的大野耐一，則是在美國的超市視察他們的架構機制時，掌握了「及時制度」的想法。

現在眾所週知的人物，例如優衣庫的柳井正或是軟體銀行的孫正義，他們也都經常從國外的動態得到經營上的啟示。

為什麼你只是一味的相信他人的報告，
卻不去用自己的眼睛去看、去觀察呢？

節錄自伽利略·伽利萊《關於托勒密和哥白尼
兩大世界體系的對話》中薩維爾阿帝說的話

自學系統③抽象化、構造化與洞察相關的「問題」及「組合」

很多時候，輸入的知識就只是儲存著，無法運用在生產知識的現場。特別是文學、歷史、哲學等人文科學方面的知識，很難在我們每天的商業工作中找到直接的相關，因此我們必須將這些資訊抽象化、構造化，之後再取出對商業或是實際生活上的啟發，簡單來說就是必須「賦予意義」。

抽象化、構造化說起來或許有點難以想像，所以在此稍微舉例說明。比方說，當你翻閱歷史書籍時，會看到書上寫著從中世紀到近代，在歐洲有羅馬教皇與各國君主這種雙重權力構造。另一方面，若是你把眼光轉到中國，也會發現有很長時間是維持著宦官與科舉這兩種制度。

接著再把眼光轉回日本，就會想起以前也是有幕府將軍與天皇這雙重的權力構造。這些知識，我想即使不是特別對歷史知之甚詳的人，應該也都略知一二。

然而如果直接儲存這樣的知識，也無法與日常生活，或是你工作現場中的「提升知識戰鬥力」產生連結。為了使這些知識變成武器，也就是把知識變成智慧，就必須將這些未經處理的資訊抽象化，找出啟發或是觀察。

那麼，將與「雙重權力構造」有關的未處理的歷史知識、資訊抽象化之後，能得到什麼樣的啟發或觀察呢？把第一手資訊抽象化後，就可以得到

「一個長期持續的體制，都會有防止權力集中的平衡體系在運作」的假設。在這裡我想提醒大家注意的是，抽象化之後的定理並不一定要是真理，也可以是假設。所謂假設，就是假定一個疑問，例如像「可能是××吧？」的問題，會更進一步加強輸入的敏感度，是提升自學系統生產性的重大關鍵。

有關這一點，我們後面會再說明，這裡只要記得，沒有問題的地方就不會有學習。說得極端一點，我們就是為了提出新的問題而自學，自學的目的與其說是得到新知，不如說是為了發覺新的問題。

那麼，接下來就是將抽象化之後的假設，透過構造化與其他的知識、資訊綁在一起。這裡舉的例子，也就是假設「為了避免因為暴走而自我毀滅，必須要有防止權力集中的平衡體系」，因為是與權力、組織有關的啟發或觀察，所以可以和經營管理學上的「組織設計論」或是「公司治理」等主題綁在一起，又或是與馬基維利的君王論等相關理論而來的「權力與領導統御」主題綁在一起，就又能產生新的資訊組合。

這就是構造化，也就是與已經設定的主題綁在一起的意思。

自學系統④儲存 創造出有效率的知識提取系統

最後，我們必須把抽象化、構造化過後的知識，儲存在一個隨時都可以

抽取出來的檔案系統中。因為幾乎所有輸入的資訊，總有一天都會忘記。

透過自學得到的知識，有些可以立刻產生助益，也有很多雖然很有意思，但是不知道什麼時候才有用。重點在於，能得到個人獨特產出的，反而是以後者「雖然很有意思，但是一下子想不出有什麼幫助」的知識佔多數。

不知道什麼時候會用得上，也就是說，需要這個知識的局面可能會出乎意料的突然來臨，因此創造一個系統以便有效率地因應狀況取出已儲存的知識，是很重要的一件事。

要做的事並不難，只要當成是某種數位資訊，把抽象化、構造化後的資料記錄下來，並因應需求用搜尋或是標籤取出過去的紀錄，這樣就可以了。

以我個人為例，寫書也好，研習會的素材也好，幾乎都是邊移動邊製作，因此我使用可以在多個裝置上作業的「Evernote」，不過各位想要使用哪種軟體都可以。

到目前為止，我們已經說明了構成自學系統的四個組件：「戰略」、「輸入」、「抽象化、構造化」、「儲存」的概要。

從下一章開始，我們會再詳細的說明處理這四個組件的具體內容。

非知之難也，知處則難矣。

司馬遷《史記列傳》

1

所謂加計學園爭議，是外界質疑加計學園理事長加計孝太郎為首相安倍晉三的朋友，所以才能順利在國家戰略特區新設獸醫學系，成為唯一申請成功的學校，但安倍晉三否認這種說法。但後來又傳出文件外流情事，加深外界對安倍晉三的不信任。

第
1
章

要如何蒐集
戰鬥用的武器

——在有限的時間裡提高自我價值的「戰略」——

何謂「自學的戰略」

所謂自學的戰略，一言以蔽之，就是決定「要學習跟什麼事有關」的大方向。相反的，也就是決定不學習什麼。

就像前面說的，我們現在生存的世界因為大量資訊而發生超載的情況，對求知慾旺盛的人來說，這真的是令人遺憾又懊惱的事。況且我們僅擁有少數的時間可以用來自學，本來就不可能通曉所有的資訊，如果你想以此為目標，很可能會犧牲其他更重要的事情。

可以用於自學的時間並不是無限的，在考察自學戰略時的最大立足點，就是基於對這一點的認識。特別是會閱讀本書的讀者群，應該是屬於三十到五十歲左右的商務人士，對各位而言，用來唸書的時間是非常寶貴的。在這段寶貴的時間中，如果沒有明確的方針，想到什麼就學什麼，把時間全都消耗在這上面，以軍事上來說，就等於「逐步分散戰力」。

在自學某個種類的東西時，為了要在該學習對象所屬的種類中得到一定程度的見識，就必須要有一套標準以上的完整學習。例如腦科學，如果想學到一定程度的見識，最少也要讀完各五本左右的入門書跟專業書籍。也就是說，當你要自學某個種類的學問時，最少也要輸入約莫十本書的內容才行。

除此之外，前面也說過，自學並不是光靠輸入構成的工作。以閱讀為中心的輸入，要將得到的知識抽象化、構造化，以便儲存下來之後能夠自由讀

取，這也需要時間。

一個大人平均每分鐘可閱讀的文字量約為兩百至四百個字，一本商業類書籍平均約在十至十二萬字上下。假設你的閱讀速度是均值，在一分鐘可讀三百個字的情況下，一般的商業書籍大概要花五至六個小時左右才能讀完一本。

然而，自學並不是一「單純讀完就結束」的行為。讀書得到的資訊，以烹飪來比喻的話，只是「未經加工的素材」，因此如果想要當成自己獨創的料理提供給別人，就必須再用自己的方式處理後，存放在冰箱裡。

還有，讀書獲得的資訊，在經過抽象化、構造化後，必須儲藏到自己的知識儲藏庫裡，以便將來有需要的時候可以隨時抽取出來。這個抽象化、構造化與歸檔，大概需要一個小時左右的時間，因此如果包含讀書的時間在內，讀完一本商業類書籍約需要六個小時。

假設每天平均有一個小時左右自學的話，也就是每星期讀一本，一年可以輸入五十本，而且這還是在必須盡全力的情況下（[註1](#)）。

思考自學戰略，說到底，就是思考「如何把一年內能夠閱讀的五十本書，分配到什麼主題或領域的學習」，除此之外沒有其他。如此一來，「要學習哪個領域的東西」的論點就會浮現，這是在這裡必須留意的部份。

戰略的設定是「以主題為主，以領域為從」

在前一節我們已經指出，與其魯莽的一頭撞進自學中，沒有效率地分散投資時間，還不如擬定某個程度的學習目標，要來得更好。

這麼一來，當然就往往會去思考要學習哪個領域的東西，但是在這裡必須注意的是「自學的方針不是領域，應該是主題」。

換句話說，就是以主題為主，以領域為從。這是在進行自學時非常重要的一點，不過很不可思議的是，世界上幾乎沒有人指出這一點，因此要特別注意。

我想說的是，一旦你開始自學，往往會陷入要學哲學還是歷史，類似這種設定領域的問題中，但重點應該是你追求的「主題」要有方向性。

所謂主題，就是你追求的論點。以我自己為例，就是制訂類似以下主題來面對自學，比方說「要引發創新的組織是什麼樣的組織」、「美學意識可以如何提升領導能力」、「共產主義如今還有可能性嗎」，或是「基督教能否拯救煩惱中的商人」等等。

這些主題的數量也需要看時期而定，大概都是五個到七個左右。由於我是為了對這些主題尋求自己的解答所以才自學，因此判斷「該輸入什麼」的要點，就在於我能從這些主題中得到什麼啟示或是察覺。

另一方面，所謂領域就是類似心理學、歷史，或是文學等內容的分類科

目。就像一般書店的書架，依照興趣、運動，或是烹飪來分類一樣。

說到擬定自學的戰略，總是會想到「學習哪個領域」，但如果這麼做，再怎麼學也無法提升知識戰鬥力。為什麼呢？依照領域來學習，就是依照他人已經體系化的知識框架來學習，因此很難產生自己獨特的洞察或啟發。

這是跟「讀書」這個行為的陷阱有關的事情，因此我想仔細說明。一般都會從提高知識戰鬥力的觀點，把讀書這件事看成無條件的好事，但這是一種危險的認知。

會這麼說，是因為讀書這件事，依照不同的方法會有變成「書呆子」的危險性。明確指出這一點的，是活躍於十九世紀的德國哲學家亞瑟·叔本華（Arthur Schopenhauer）。叔本華留下了一本名為《讀書的藝術》（*Über Lesen und Bücher*）的書。這是一本徹頭徹尾的考察讀書功過中，關於「過」的書。例如：

讀書，就是讓別人去思考。閱讀書本的我們，
只不過是反覆在追尋別人思考的過程罷了。

其他還充滿了很多像是「讀了書，會變成這麼笨」等之類的指責，但其實同樣指出這一點的人並不少。比方說，因「知識就是力量」這句名言廣為人知的英國哲學家法蘭西斯·培根（Francis Bacon），在他的著作《論說文集》（*Essays*）中指出：

不要為了盲從而讀書。也不要為了找話題或議題而讀書。
但若是為了深思熟慮就要讀書。



法蘭西斯·培根
(1561~1626)
哲學家



亞瑟·叔本華
(1788~1860)
哲學家

這個指責，同樣是以批判的態度，說出讀書時囫圇吞棗的危險性。不過實際上，對於提高知識戰鬥力的目的來說，的確無法避免讀書這個手段。

另一方面，如果反覆地進行像叔本華或培根所批判的「囫圇吞棗型讀書」，或許會變得博學多聞，但是應該很難同時獲得橫跨領域又發揮柔軟知識性的知識戰鬥力。

先前我們已經提過，從中世紀歐洲教皇與君主的关系中，得到在組織中權力平衡問題的啟發，但是請注意，在原本的資訊與獲得的啟發之間已經跨了領域。

原本的資訊是包含在「歷史」這個領域中，但是得到的啟發是在「經營管理」領域中，而且是與「組織論」及「領導統御」的類別相關的啟發。這就是從原本的資訊領域，跳躍至得到學習的領域。

如果想學習在組織論中的權力構造，首先要在「經營管理」這個領域中學習「組織論」，才是正經的入門。然而，是不是把必修的教科書從頭到尾學一遍，就能擁有自己獨特的啟發或洞察呢？很遺憾的是並不會。

透過這樣的書籍，你只能學到在思考組織這件事的時候，最低限度應該了解的基本知識而已。如果你身邊完全沒有人在學習類似的東西，也許會使你在一時之間處於「知識優勢」的地位，但是這樣的知識並不會使你擁有暢行無阻的獨特知識戰鬥力。

關於組織裡權力構造的樣貌，我們可以從不同領域的資訊輸入中得到啟發。例如，鹽野七生的《羅馬人的故事》或是馬基維利（Machiavelli）的《君主論》（*The Prince*），或者是法蘭西斯·柯波拉（Frances Coppola）的電影《教父》（*The Godfather*），又或是「靈長類學」等的靈長類研究裡面，都分別有關於「權力是如何發生、如何維持，或是如何崩壞的」的論點，可以帶給我們各種發現。

用各個領域來整理這些學習的話，他們會分別在歷史文學、政治哲學、電影、動物行為學的分類中。不過書店裡面並沒有「組織」這個分類的書架。也就是說，如果將主題與領域配對，那麼將它們組合起來得到啟發或洞察的可能性就會變得很小。

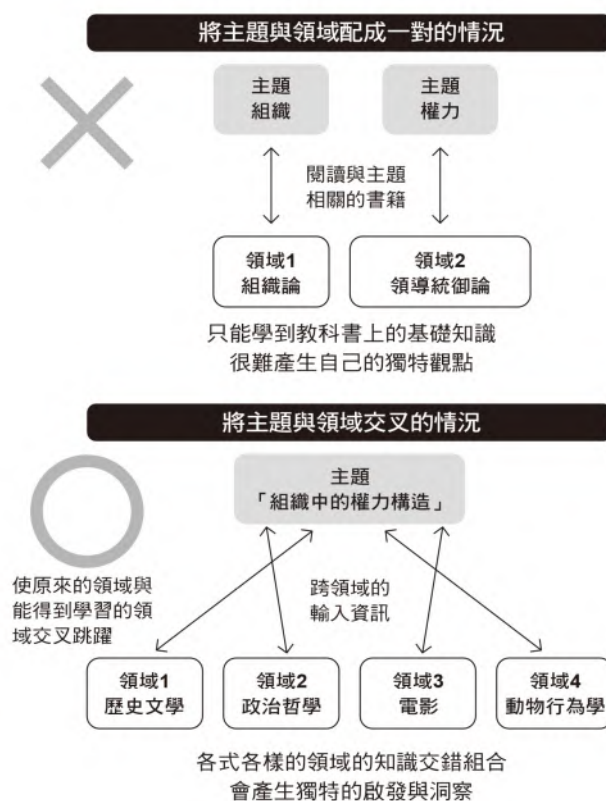
思考自學的戰略，用一句話來說，就是編排自學的課程，但是如果照著領域來決定課程，就像是請書店店員來幫自己決定課程的框架一樣。我這麼比喻，你應該就知道這麼做有多蠢了。

包含史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）在內，能發揮高水準創造性的人，大多都指出「新的創意，是經由新的組合誕生的」。

我認為這在自學戰略中，才是應該鄭重銘記於心的重點。在本書一開頭已經指出跨界人才的重要性，這在學習上也可以說是同樣的道理。

圖3 讓主題與領域交叉相乘

(例) 學習「組織中的權力構造」



漫畫以外的教養或知識，
最後會產生作用。
還有，平常也要唸書，
不可以只看漫畫。
跟文學或科學、紀行、評論等書籍親近，
會擴展你的知識。

手塚治蟲《漫畫的畫法》

創造是一種乘法

主題就依照你的興趣或工作自然決定，不需要太過煩惱這一點。但另一方面，要學習哪個領域，或許就會有猶豫的部份了。

在此想跟大家分享的，就是「以當自己的製作人的心態來選擇領域」。要開發創造自己，就是選擇別人沒有的排列組合。比方說，放眼望去，已經成功形塑評論家形象的人當中，你應該會發現每個人都實現了各自的獨特組合。

例如以博學強記知名的前外務省官員佐藤優，就是以大範圍的人文教養作為前提，特別是以基督教神學為中心的宗教知識，跨界相乘他在外務省時代鍛鍊出來在外交、諜報相關的知識，使他擁有一個獨特的定位，對形成他無人能模仿的知識戰鬥力做出貢獻。

這個交叉跨界，也就是「乘法」，將會是開發創造自己的關鍵。回頭看看能夠做出具有劃時代創意業績的個人或組織，你會發現他們所站的位置是沒有人能站上去的，具有獨特要素的交叉點。

- 美國發源的搖滾×英國風的摩德式打扮＝披頭四
- 設計×科技＝Apple

- 平價男性服飾素材×超高級訂製服∥香奈兒
- 古典樂的作曲技術×流行音樂∥坂本龍一

在這裡非常重要的一點，就是當我們站在一個交叉點上時，相乘的各種要素並不需要一定是最頂級的。例如舉Apple來說，姑且不論設計面，在科技面上也幾乎沒有人認為是最頂級的吧。

這一點，就如創立者史蒂夫·賈伯斯很精準地指出，Apple是一家「站在人文與科技的交叉點上的公司」，正是這樣的彼此相乘，才形成了一種獨特個性的根基。

而說到我自己，那就是在人文科學與經營管理學的交叉點上工作。我的專業背景是哲學、歷史、美術、音樂等人文科學領域，在這個領域裡的學習我一點也不以為苦……或者應該說喜歡得不得了。

但另一方面，我在工作上負責的是組織開發、人才培育，這些領域主要的學問種類是經營管理學或是教育學。對於以在這個交叉點上工作為戰略的我來說，上述兩者的資訊輸入都是必須的。

選擇領域要以「自己擁有什麼」為起點思考

如果說，要舉出一個要創造何種相乘效果時的提示，那便是「著眼你手

上有的」。

這也跟職涯戰略有關，有很多人不是想著去發揮「自己現有的東西」，而是會去追求「自己想要的東西」。但是，如此追求來的東西，是否能成為自己獨特的強項呢？答案是完全不會。

最重要的是，要思考如何靈活運用「自己目前已經擁有的」，但這一點相當困難。比方說，以「藍色狂想曲」聞名的作曲家喬治·蓋希文（George Gershwin）就沒有正式學過管弦樂編曲法。這對蓋希文來說恐怕是他的情結所在，他與當時的編曲名手莫利斯·拉威爾（Joseph-Maurice Ravel）見面時，還曾經請他傳授管絃樂的編曲法。

這時，拉威爾給他的回答其實是拒絕，並且說：「你已經是一流的蓋希文了，為什麼還要特地學習，讓自己成為二流的拉威爾呢？」在這裡拉威爾所說的，就跟我指出的重點一樣，重要的是著眼於自己已經擁有的。



喬治·蓋希文
（1898～1937）音樂家

對一個人來說，別人模仿不來的部份，那才是真正的強項，只不過越是如此，對當事人來說越是覺得「會這些是理所當然的，知道也是很正常」。因此，當有人對自己說「你的強項在這裡」時，我們總是會認為：「什麼？這對我來說是一定要會的呀。」

另一方面，這樣的人會一直去意識到「旁邊的人都會，但我卻不會」的事情，也就是會去強求。

然而，當你拚命努力去得到「強求而來」的東西又會如何？那頂多也只是「跟大家差不多」而已。可是，這樣就不太妙了。因為不會有人花錢去買「跟大家差不多」的東西，這樣不會產生經濟價值。

人們會掏錢買的，永遠是特別的東西。所以想與他人做出差異，要點一直都潛藏在自己視為理所當然的事物當中。

我們來整理一下吧。首先，關於自己該學習的領域，要試著去思考兩個領域的跨領域學習。想在一個領域出類拔萃是很困難的事，但是跨領域相乘就比較容易去創造獨特的定位。這是第一個要點。

第一個要點就是，在選擇彼此相乘的領域時，要選擇以「自己擁有的本性或興趣」為主軸，不能把別人擁有的或自己想要的當成主軸。

我是一個對自己有興趣的事情比別人加倍專注，相反的，對沒有興趣的事情連看都不看一眼的孩子。就算我想要關注也沒有辦法。

我經常因此被老師責罵。（中略）

但是現在想起來，或許這樣是好的。

因為我不斷追求自己喜歡的事物的結果，

使我自然地學會了與他人不同的知識，

這成為我自己的個性，

甚至成為我目前的生活食糧。

荒俣宏《零分主義》

一旦建立戰略，天線的敏感度就會提高

在這裡我想說明一下，我建議要在胡亂輸入資訊之前，先擬定自學戰略的其他理由。那就是擬定自學戰略這個行為本身，可以提高你的天線敏感度。

例如，你在漫不經心的狀況下「想加深各種領域的知識」，對於在書店裡看到的書或報紙上讀到的報導，也不會有高敏感度的反應。

另一方面，確定自己的自學戰略後，有時即使是偶然遇見的資訊，你也能立刻反應到「啊、這對我來說是很重要的資訊」。

再者，自學戰略明確之後，抽象化、構造化的能力也會提高。本書也在後續章節另設抽象化、構造化的項目仔細說明。所謂抽象化、構造化，簡單的說就是「抽取可供學習的啟發」。從輸入的知識中，能夠將提高自己知識戰鬥力的啟發或洞察，切入到多深多銳利的程度，端看你描繪出的「自己的自學戰略」有多明確。

例如，以我的情況來說，我的自學戰略的其中一個主題，就是「如何創造出帶起創新的組織」。提出這樣的主題後，會發現乍看之下完全無關的種類的資訊輸入中，也能從中抽取啟發或洞察。

比方說，在以兒童為主要對象的圖鑑書籍系列中，《發明、發現》這本

書裡，就可以得到各種有關帶起創新的人才或組織的各種啟發。

或是看第一次世界大戰的相關紀錄片時，得知最早認可戰車這個創意的並不是陸軍，而是對陸戰完全外行的海軍大臣溫斯頓·邱吉爾（Sir Winston Churchill）。於是我們可以連結到「說不定啟動創新的，不是專家而是外行人」的假設（[註2](#)），實際上進行調查後發現，確實世界上有許多創新是由「非專家」所提出完成的。

常有人向我諮詢時會問，儘管自己努力輸入了大量的資訊，卻不太有成果，也就是輸入的資訊沒有辦法導向為提升知識戰鬥力的結果。詳細追問下，才發現他們確實是讀了大量的書籍，卻沒有清楚的先擬定自學戰略。

這讓我覺得，他們大量的閱讀，似乎不是受到自己對求知的好奇心驅使，而是受到想擺出知識份子的姿態，被自我炫耀的心情所驅使。

然而這樣的努力無論如何累積，大多數的輸入都消化不掉，就像眼前從來沒發生過任何事情一樣，只是過眼雲煙罷了。

未經整理的知識就無法使用

擬定自學戰略後，也同時會進行儲存庫的建構。擬定自學的戰略，只是為了在將輸入的資訊歸檔時可以有個明確的「標籤」而已。

這也就是說，那些透過自學輸入的知識，要如何整理，要與什麼樣的知識搭配組合並加以保管，有一個明確的方針，所以自然也會使整理儲存庫的行動往前進。

關於這一點，我們稍後會再提及。不過就算是透過自學輸入了大範圍的知識，如果沒有事先按照主題整理好，之後碰到「萬一」需要用的時候，這些知識便無法揮灑自如的用來進行知識的生產。

「好像記得在哪裡讀過這樣的內容」，假如是這種程度的產出，無法達到本書提高知識戰鬥力的目的。這樣曖昧的內容如果在正式的狀況下生產出來，可就不算是知識戰鬥力的提升，反而會讓你的知識品牌力一敗塗地。

也許你會認為這是雞毛蒜皮的小事，但其實這是非常重要的這一點。如果在應該可以發揮的狀況下好好發揮，對於自己所知「事實」的相關資訊，就必須要紮實地以 5 W 1 H 的標準產出。

例如，在討論被兩個強敵包夾的利基參加者的戰鬥方式時，如果是對歷史有某種瞭解程度的人，就可能會想到要參考中世紀後，與西班牙和法國兩個強國對峙的英國外交政策。

可是，萬一真的要行使這樣的主張的時候，你能夠正確地重現出多少過去輸入的資訊，你的說服力將會大為不同。

例如，當我們在比較以下 A 和 B 所產出的資訊時，你會認為何者的「知識戰鬥力」發揮的水準較高？

A

雖然是很久以前的事了，西班牙當時很有名的一位大將軍，曾率領大軍進軍到英國對岸的荷蘭。那時，英國的某個人，或是當時的女王，認為盡量不要利用英國的兵力，應該煽動法國國王去支援荷蘭的抵抗勢力，來擊退這些企圖攻佔的軍隊。

B

十六世紀的後半，當時歐洲人稱第一的阿爾瓦公爵率領西班牙陸軍精銳部隊五萬人，進攻到英國對岸的荷蘭。那時，英國女王伊莉莎白一直煽動與西班牙敵對的法國國王查爾斯九世，要法國去支援荷蘭的抵抗部隊以及海盜，以擊退那些侵略的軍隊。

A和B兩者的產出資訊，在傳遞資訊的具體性，也就是除了掌握了多少W1H這一點上，其實並沒有太大的不同。

也就是關於實際消化完資訊後，所得到的啟發或洞察，並沒有太大的差別。我們不論是從A或B都可以導出同樣的啟發：若是缺乏體力的利基玩家，想要確實地取得勝機，最重要的就是靈活利用與自己利害關係一致的人。

但若是要說到在聆聽A和B資訊的過程中，讓人感受到的印象，那就大異其趣了。

A的主張，總覺得不太牢靠，會讓人懷疑他說的究竟是不是真的。而B的主張，是否就讓你感覺比較有說服力呢？

換句話說，在該發揮知識戰鬥力的情況下，對白領階級的商務人士來說，在不怕一萬只怕萬一的時候，能否切實地把5W1H放進自己的知識產出裡面，是非常重要的。一個關鍵。

另一方面，人類的工作記憶體有極限，不可能把輸入的資訊全都記憶在腦裡。所以為了立刻能夠因應狀況，從過去輸入的資訊中把「需要的資訊」正確地提取出來，建構一個能配合主題的資訊儲存庫是有其必要的。

雖然當我指出在我們胡亂輸入資訊之前，最好必須先擬定自學戰略，但你可能會覺得這麼做實在是太麻煩了。

可是實際上，不論在輸入資訊時的效率也好、在建構儲存庫的準確性也好，都會因為你的自學戰略是否明確，而產生很大的差別。

1 這個計算是以每一本書都是從頭讀到尾為前提。實際上，特別是以商業類書籍而言，一本書裡對自己重要的內容大多只有一部份，如果只抽出這些部份來讀，閱讀的數量便會大幅增加。順帶一提以筆者的情況，主要都是在通勤電車中閱讀書籍，粗略估計一年大約會瀏覽三百本左右。這其中從頭讀到尾的書籍，大約佔二至三成左右。

2 由技術將官提出「在農業用的拖曳車上裝上裝甲通過戰壕」，這個天馬行空的提案，當初雖然被陸軍否決，但海軍大臣邱吉爾卻表現出興趣，於是便決定姑且先做出一台試用車看看。立刻讓人做出試用車並且實地測試，這在設計思考上是很重要的一點。

第
2
章

生產性高的
輸入技法

——不吃進垃圾而能將產出極大化的「輸入」——

輸入的四個目的

在這一章我想談談具體的「讀書技巧」。

說到讀書的方法，必須注意要依「讀書的目的」改變。除了本書之外，坊間也有各種關於「讀書法」的著作，我大部份都瀏覽過，但是每本書裡所說的方法差異相當大。有時有些書的主張還會正好相反，到底哪一種方法才是正確的，這著實讓我傷腦筋了好一陣子。

為什麼會發生這種事？這是因為每位作者所想的「讀書的目的」不同所致。如果不以這一點為基準，把「讀書方法」跟「讀書目的」胡亂配對組合，閱讀的生產性就不可能高。

讀書大致可分為四個目的：

- ① 短期間為了工作需要輸入的知識：主要為商業類書籍。
- ② 為了深入自己的專業領域而讀：商業類書籍與人文教養類書籍。
- ③ 為了拓展修養：主要為人文教養類書籍。
- ④ 為了娛樂消遣：什麼種類都有。

首先是「①為了工作需要學習知識而閱讀」，這很容易理解。由於工作調動要在新的領域工作，或是參加新企劃時，為了與周遭的專家或資深人士

溝通，必須在短期內具備該領域的基本能力。

這樣的情形即符合「①為了工作需要學習知識而閱讀」。時間軸最長就是一日到數日的短期間，屬於範圍狹窄且淺薄的閱讀。

其次是「②為了深入專業領域的閱讀」。這是有關自己的專業領域，為了使知識存量變得豐厚而做的閱讀。以我個人為例，我的本業是組織開發、人才培育的專業諮商，因此我會盡可能地閱覽相關領域的雜誌、論文或書籍。

由於是為了專業目的累積知識存量，時間軸便可以拉長到數年，有時還可能變成數十年，這是為了專精、深入學習而閱讀。

接著是「③深化修養的閱讀」。這部份不是直接與工作有關，是為了更深入洞察人類及社會樣貌所進行的閱讀。雖說和工作沒有直接關係，但實際上有著間接相關，當一個人遭遇過去所學的理论或知識幫不上忙的局面時，有沒有這種「深入的知性」，就會嚴重影響他的知識戰鬥力。

前文中我已經說明過「知識的呆帳化」與「人生的三季稻作」，這裡再重述一次。在技術與商業模式的「熱門期間」縮得越來越短的現代社會，曾經對某些局面有用的知識，很快就會被時代淘汰。

這一點很重要，可是多數人並不會認為「我的知識已經過時了，這個已經沒有用了，該丟掉了」，不論經過多久，他們還是緊緊抓著那些過時的方論或知識，變成一個令人困擾、令人惋惜的人。

現在的日本，組織中的「老害」在各方面都造成了問題。所謂老害，就是由「知識更新」失敗、擁有的知識品質與權力不平衡的人所引起的問題。

要如何防範這樣的狀況？用一句話來說就是「人文教養」。何謂人文教養？雖然有很多種定義，但若特別以自學的脈絡來考量其定義，我想應該是「長期間對知識戰鬥力有貢獻的知識」。

在工作上需要的專業知識，會隨著技術或商業模式的轉換，漸漸被時代淘汰。當你在思考「自己該如何自處」，或是「接下來的發展會是什麼」這種大哉問時，你思考的根基就只會來自人文教養。

在我的著作《為何菁英份子要鍛鍊美學意識？》裡曾報告過，全球企業的儲備幹部們，正在重新學習哲學與文學等人文教養的實際狀態。他們之所以要學習這樣的人文教養，是為了不讓自己被世界的劇烈變化拖累而失去價值，所以才追求這些可以做為根基的知識。

依照這樣的目的所進行的是「為了獲得人文教養的閱讀」，因此必然是以數十年為單位，閱讀種類也相當分歧。

最後是「④為了娛樂的閱讀」，這是指為了開心而進行的閱讀。以我個人來說，我非常喜歡讀賈西亞·馬奎斯（García Márquez）的小說，或是星野道夫的散文隨筆，我很清楚地區分這只是純粹的娛樂，前述要回收閱讀書籍所投入的時間成本的想法，並不適用於此類書籍。閱讀這些書籍所渡過的幸福時光，其本身就是資金也是報酬，因此我只是純粹享受這段時光。

讀到這裡也許有些人已經發現，實際上在同樣閱讀書籍的時候，上述幾種目的也同時來來去去。即使是為了娛樂而讀的小說，也能給許多人對這個世界的看法帶來啟示，有時候有些資訊也可以對專家所需要的知識存糧帶來貢獻。

例如，司馬遼太郎的小說大多屬於一流的娛樂，但你同時也可以把它當成組織論或是領導統御的個案研究來閱讀。新選組這個組織，從世界史上來看是一個相當獨特的強大劍客集團，那麼這樣的組織是如何建立起來的？閱讀司馬遼太郎以土方歲三作為題材所寫的《燃燒吧！劍》，就能得到在建立組織時的各種啟發。

所以實際上這四個目的，並不是一本書對一個目的的單向組合。重要的是，要有意識的去看待自己目前閱讀書籍的目的，然後配合你對目的的意識，分別使用不同的讀書方法與技巧。



《燃燒吧！劍》
司馬遼太郎

商業類書籍與人文教養類書籍，需要完全不同的「閱讀方式」

前一段已經指出，商業人士為了有高產出的知識成果，必須以商業書籍、人文教養書，兩者互相搭配組合進行閱讀。這裡必須注意的是，上述兩者的閱讀方式完全不同。

首先，說到閱讀商業書籍，基本上要避開雜七雜八的簡單類型，盡量鎖定名著閱讀，而且不要做讀書筆記。縮小範圍深入閱讀，就是讀商業書的方法。

另一方面，閱讀文化教養類書籍，基本上是抱持著廣泛閱讀雜書的心態，所以讀的時候要做筆記。讀得廣、讀得淺，就是讀教養書的方式。

為什麼必須採取「不同的閱讀方式」呢？簡單的說，理由就是商業書籍中的必讀名著並不多，所以基本上只要鎖定那些必讀、名著，大概就沒問題了。

在狹小的範圍內反覆閱讀也就不怕忘記，並且內容與商業直接相關，所以自己為了「抽取對商業的啟發」，特地去做筆記的必要性很低。

另一方面，文化教養相關的書籍與商業類書籍則完全相反。雖然選擇被稱為必讀、名著的這一點是相同的，但是由於種類眾多且分歧，我們不可能全部讀完。

此外，由於內容未必會有商業方面的啟發，因此事後對工作會產生什麼

樣的幫助，在閱讀的時候並不清楚。因此必須要製作事後可以回顧、參考的讀書筆記。

世上有各式各樣關於讀書理論、技術的研究，其中有很多主張是相反的，為什麼會發生這種事，便是因為他們沒有整理出讀書的目的跟書的種類。

例如，其中意見特別分歧的，就是關於「是否應該做讀書筆記」這一點。有些人主張「既然要閱讀就要做筆記」，另一些人又主張「做筆記很麻煩，這樣會變成討厭閱讀」。

這種沒有結果的討論，某種意義上算是滑稽可笑的意見，已經持續摩擦了數十年。是否應該做讀書筆記，這個問題從結論來說答案就是：「要視你閱讀的書籍種類跟目的而定」。

如前文所述，為了提高商業領域的知識生產力而閱讀文化教養類書籍，若是不做筆記，從書籍裡能得到的知識成果就會大大減少。因為從教養類書籍得到的知識，並不能立即與商業行為產生關聯。

也就是從你獲得知識開始，到它實際產出具實用性的價值為止，中間有很大的時間落差。有時間落差這一點，最關鍵的就是容易遺忘。因此閱讀文化教養書要做讀書筆記，是為了在有必要的時候，可以回顧參考。

然而，若以同樣的目的去閱讀商業書籍，條件又不同了。商業類書籍以定義來說，就是對商業有幫助的啟發或觀察的書，從中得到的知識，很可能

「現在、此處」就可以直接運用，因此不太會擔心忘記，製作讀書筆記的必要性自然下降許多。

又或者，原本就是為了單純想打發時間而閱讀推理小說，還特地做讀書筆記就太荒唐了。這種時候盡情享受就可以了。

關於讀書的技術或方法，各方人士掀起了各種論戰，但是這些討論往往沒有結果，因為他們都是從不同的讀書目的去討論哪種方法才正確。讀書的方法，應該要隨著你現在讀這本書的目的而改變。

只要用「短期眼光」輸入即可

如果是認真想學習自學技術的人，或許會考慮從將來職涯目標反推回來，選擇應讀書籍的方式。

但是我認為，以這種長期的眼光讀書，特別是閱讀文化教養類相關的書籍時，並沒有這種必要。我之所以這麼說，是因為你無法預測自己的職涯結果究竟會如何，也不應該預測。

成功的商業人士應如何計畫自己的職業生涯，又該如何實行？所有希望在商業世界裡成功的人，大概都考慮過這個問題，史丹佛大學教育學、心理學教授約翰·克倫波爾茲（John D. Krumboltz）曾實際進行調查過。

整理克倫波爾茲的調查結果後發現，百分之八十的職業生涯都是由自己

沒有預期到的偶發事件所構成。反過來說，有長期的計畫，為了達成這個目的而筆直地朝著它努力，這行為其實沒有什麼意義。

克倫波爾茲的研究結果敲響了警鐘，將職涯目標明確化，限定了自己有興趣的對象之後，會使你偶然遇見「人、事、物」的機會變得狹小，就結果來說，反而讓你遠離了會為你帶來八成職業生涯轉機的偶然。

從克倫波爾茲的調查中我們發現，成功的人有一個共同點，就是他們會積極地享受各種相遇與偶然。將這個思維套用在讀書術上，如果設定將來的目標然後集中閱讀，由這個目標反推回去所選擇的應讀書籍，不但沒有效果，甚至可以說相當危險。

「決定長期目標，為了達成目標專心一意的努力，是很危險的」，由克倫波爾茲提出的這一點，我認為今後將變得越來越重要，因為世界的變化會比過去更快。

美國杜克大學的凱西·戴維森（Cathy Davidson）主張：「二〇一一年度入學就讀小學的孩子們，有六五％在大學畢業時，會從事目前不存在的職業。」

我們的工作方式，隨著資訊的變化有了大幅改變。比方說，十年前並不存在「社群網站」這個業界。每當企業有所創新時，業務形態也跟著改變，新的職業誕生，漸漸取代了既有的專門職業。

總結來說，沒有必要因為「對將來有幫助」的理由，特地去選擇閱讀的

書籍。我認為，可以不要以中長期的眼光來讀書。經常以「此時、此地」馬上就有用處的理由，或是當下覺得有不有趣的偏好來選擇，這兩點反而比較重要。

不要預設「知識創造」的結果

接下來我想從別的角度，來闡述以短期眼光來讀書比較好的理由。那就是，創新不要去預設後果。

最近有很多企業，而且是足以代表日本的大企業來找我諮商：「為了加速創新，希望您來幫助我們做組織開發以及人才培訓。」不過這卻讓我有一種人們對創新的誤解，似乎已經蔓延擴散的印象。

我想，這恐怕是因為MBA式的經營管理知識已經普及化，而造成的不良影響。用一句話來說，就是似乎有許多人誤以為「創新是可以體系化的」。於是就來我的公司要求：「請來教我們體系化。」但這真的很難。

當史蒂夫·賈伯斯被商業週刊的記者問到：「您是如何將創新體系化的？」他即刻就回答：「不可以這麼做。」

跟經營管理的教科書相反的是，在所有人文科學或是自然科學裡，過去的發現都告訴我們，創新的過程本身是無法管理的。

或許容易引發創新的組織，在某種程度上是可以透過管理的手段產生，

但創新就像花朵一樣，其本身是無法以人為的方式產生的。我們可以做的，就是整理準備易於栽培花朵的土壤與環境，並給予充分的營養與陽光而已。

具體而言，在那樣的體系化當中存在著一些誤解，可以舉出的一個誤會就是：「確定了用途市場之後，就應該以創新為目標。」

確實，如果你讀過幾本經營管理的教科書，就知道很多教科書都寫了某種規則，例如：從開發的初級階段起就要確定目標市場、目標消費者等等。但這麼做並不會引發創新，從歷史來看就會明白，過去許多偉大的創新，有很多都是在原來完全不同的市場、用途上開花結果。

例如飛機就是如此。實際上創造出飛機，且使用與現在飛機相同的飛行原理，自然是萊特兄弟（Wright brothers）。但若是問到，他們是否在當時就描繪出要發明用飛機來搬運人員跟物資，以得到對價的航空產業？其實完全不是如此。

萊特兄弟可說是為了一種崇高的目的，而發明飛機——那就是結束戰爭。他們的想法是，將飛機交給真正民主的政府，以便擴展偵查的範圍，使敵軍無法發動奇襲就可以遏止戰爭。

但是實際上大家都知道，飛機也被美國用來在廣島、長崎投下原子彈，在越南投下枯葉散佈劑等，被使用在人類史上少見的殘酷行為。大家可能不太知道的是，萊特兄弟後來很後悔發明了飛機。

再舉一個淺顯易懂的例子，就是留聲機。大家都知道這是湯瑪斯·愛迪生（Thomas Edison）的發明，那麼愛迪生當初就想到，要在私人空間中享受音樂的現代音樂產業嗎？其實也不是這麼一回事。



萊特兄弟

威爾伯·萊特（左）（1867～1912）

奧威爾·萊特（右）（1871～1948）

原先他認為的留聲機用途，似乎是「速記」或是「記錄遺言」，但是那實在不具太大的經濟價值，所以他很快的就拋下留聲機的創意了。

即使你確定了用途、市場，也不會發現創新，既然如此就不要確定目標市場。就算是白費工的事情，也要放寬標準才能得知是否值得研究。但問題是，如果這麼做公司又會撐不下去。

所以在此重要的是，對灰色地帶的直覺，例如：「雖然不知道有什麼用，但總覺得有用。」這就是人類學家克勞德·李維史陀（Claude Levi-Strauss）所說的「拼裝」（bricolage）。

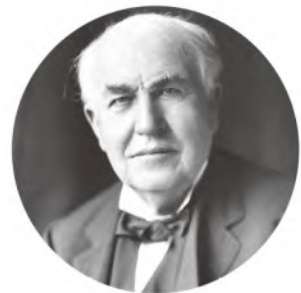
李維史陀研究的是南美馬托格羅索的拉丁美洲原住民族，這些原住民在叢林中行走時要是發現了什麼，即使當下不知道這個東西有沒有用處，也會想著「說不定哪一天能派上用場」，而隨意丟入袋子中留存，這種習慣在李維史陀的著作《憂鬱的熱帶》（*Tristes tropiques*）中就加以介紹。

這也說明了，實際上這些「不知道是什麼」的東西，有時在後來會拯救整個組織的危機，因此這個「日後說不定有用」的預測能力，對組織的存續具有非常重要的影響。

「不帶著預設的期望，去蒐集那些近在眼前但不知為何物的東西，使它們在將來有需要時成為助力」，李維史陀將這個不可思議的能力取名為「拼裝」，並與近代帶著預設期望的道具與知識做組合對比。



李維史陀
(1908~2009) 社會人類學者



湯瑪斯·愛迪生
(1847~1931) 發明家

拼裝這個詞，聽起來好像傾向於高尚的現代思想概念中會用到的詞，實際上它沒別的意思，在法文中就是「自己動手做DIY」的意思。去到法國的五金行，就會在所謂的DIY專區上面發現寫著Bricolage，是非常普遍的一個詞。

也就是說，如果我們用原本的脈絡來思考，就像是自己動手做那樣，以自己要手作物品為前提，即使不知道能派上什麼用場，但只要家裡有這種材料或道具，日後就可能會很方便的感覺。

把這個概念套用到自學上，就是「雖然現在不知道有什麼用處，但總覺得這本書裡有什麼，這本書不知道為什麼就是覺得很棒」，這樣的感覺很重要。要是問你這本書在今天或明天能派上什麼用場，似乎也說不上來。不過自己心裡的確產生了某種反應，雖然說不清楚，就是覺得這本書非看不可的感覺。

很抱歉我用這種輕飄飄、不著邊際的方式來說明，可是我認為這樣的感覺很重要。說得極端一點，閱讀能不能與一個人的獨特知識生產能力產生連結，和對一本書「似乎有什麼值得閱讀」的敏感度強弱，有很大的關係。換句話說，或許就像獵人能否感應到樹叢的另一邊有沒有獵物存在的那種感受性一樣。在閱讀的知識經營上，我認為需要這種野性似的感性。

回到原來的話題，所謂拼裝就是自己動手DIY，我認為這是一個很深奧的隱喻。這是因為自己動手DIY，最終製作的人還是自己。即使是很簡

單的東西，做出來的成品不好也不要緊，畢竟那不是別人準備現成的東西給你，完全是由你自己蒐集材料做成的某個成果。

「總覺得這個說不定有用」，用這樣的感覺蒐集來的道具，日後與各種東西組合拼裝在一起，對避開組織的危機會有幫助。自學便是需要這樣的感覺。

沒有人能夠事前就看清未來，
並將點與點連起來。
我們能做到的，
只有在事後將它們連起來而已。
因此我們只能相信我們現在做的事，
總有一天會在人生的某處連起來，
然後結出果實。

史蒂夫·賈伯斯
(史丹佛大學畢業典禮演說)

沒有目的的學習日後才能活用

如果要用另一句話來說明「用短期眼光來讀書即可」，那便是「無目的的輸入才是最重要的事」。為什麼這麼說？這是因為如果不是進行無目的的資訊輸入，縱使面臨重要關頭時也無法產出。

此話怎講？首先我們從確認基本前提開始說明。

前提就是產出與輸入的量，長期來說是一致的。意思就是，以人生的整體來看，產出的量與輸入的量相同，有產出也要有輸入。反過來說，不輸入光是產出，便會在某個時候枯竭，這是很理所當然的現象。

曾聽過在一時之間連續寫出暢銷書，勢如破竹的某位作家，有一天卻突然什麼也寫不出來了，但另一方面也有人可以持續不斷的出書，讓人疑惑他的腦袋裡面究竟裝了多少東西。例如明治大學的教授齋藤孝，約有十年當中，每年都以二十至三十本的驚人速度持續寫書。

有些人的產出枯竭嘎然而止，卻也有些人既能維持長期間產出，又能維持品質與數量。差別究竟在哪裡？

將兩者的職業生涯與經歷進行比較之後，會發現到：「能持續產出的人，一定在人生的某一個時期曾經不斷的輸入。」例如以齋藤孝來說，在他大學、研究所碩士時期到博士課程結束後，也就是所謂的博士後時期，曾經

有一段時間拚命地灌輸資訊。

同樣的，內田樹也是一樣，能夠持續維持高品質產出的人，他們的共同點就是「人生當中有一段時間都是拚命地在灌輸資訊」。

根據這個事實，我們會發現到常聽人說：「需要產出的時候再輸入就好」、「產出的標準跟不上輸入是沒有效率的」，其實都是一種非常誤導的意見。相反的，如果我們沒有這樣一段僅憑興趣，不帶任何目的拚命輸入的時期，就無法學到可以長時間持續，並且真正強而有力的知識戰鬥力。

為什麼會如此呢？若以經濟學的想法思考，我們可以得出是機會成本的問題。

例如，假設你的產出一時之間很受歡迎，於是工作便陸續找上門來。這種情況下為了輸入資訊去學習，付出的機會成本就很大。因為這些時間如果拿來寫書或演講，就可以賺錢，不過為了輸入資訊而讀書，這件事本身是無法產生金錢的。也就是說，當你到了需要實際去產出的階段才去讀書輸入資訊，需要很大的機會成本。

那麼要怎麼樣才能減少機會成本？答案只有一個。那就是在還沒有任何人對你說「請寫一本書」、「請給我建議」、「請幫忙我」的時候，也就是在你的時間多到用不完的時期，拚命地一股腦輸入，只有這個辦法。

你是不是發現，這樣好像跟「世上常見的讀書法」正好相反？一般說到有關商業人士的讀書法，都是「等有需要的時候再去讀必要的書」。抱持這

種意見的人很多，聽起來也很合理，可是我卻覺得不是這樣。

因為所謂「有需要輸入的時候」，就已經是人家要請你「站上舞台」的時候了，這時的學習，無論如何都只會變成輸入一些中看不中用的表面知識。

結果，你不得不寫一些似曾相識的內容，再穿插一些自己的獨自體驗，變成一本風格常見的商業書，再怎麼樣也很難產生一些自成一格的切入點，或是組合其他領域見識的獨特解決方案。

唯有在人生中還未被他人要求產出、在輸入資訊的機會成本還很小的時期，才能夠達到大量且來者不拒的輸入。當你哪一天到了被要求產出的時期，是否能拿出有自我風格的知識產出，就要憑藉你之前來者不拒時期的資訊積蓄量。依循這個脈絡就會知道，年輕時不帶目的大小通吃的學習，對提升持續性的知識生產力才是真正的重要。

讀書的方法只有一個，
有人說就大量閱讀吧，
我也非常贊成這個說法。
讀書只有這個方法。

換句話說，就是不要失去好奇心。
特別是年輕時絕對需要大量閱讀。
極端的說，沒有大量閱讀時期的人，
是不會成大器的。

山口瞳《續・禮儀規矩入門》

對感覺舒適的輸入要小心注意

所謂的感覺舒適，就是對輸入的資訊產生共鳴、很贊成，就如同字面一樣的感覺舒適。如果不多加以注意，就會變成只輸入這種類型的資訊，非常地危險，因為只輸入這些資訊就會變笨。

光顧著累積那些很有共鳴、很贊成的資訊，就只會接觸到同質性高的意見或論點。這樣的知識累積下來，知識庫存會極端偏頗，有淪為自以為是的可能。

心理學家艾爾芬·詹尼斯（Irving Janis）提出，同質性高的人聚集在一起，決策的品質有顯著低落的傾向。詹尼斯指出，許多「集合了非常聰明的人們，卻做出極為貧弱決策」的案例，像是豬羅灣事件或越戰等等，並把發生「破壞決策品質」的機制取名為「團體迷思」（Groupthink）。

除了詹尼斯的這項研究之外，也有許多關於組織論的研究顯示，多元化的意見撞擊所造成的認知不和諧，將導致做出高品質的決策。簡單來說，不論知識水準再怎麼高，如果「意見或志向相似的人」集合在一起，就會造成知識生產的品質低落。將這個道理套用在個人的知識生產上，也是一樣的意思。

肯定與否定，在更高次元的層次上其實是一樣的東西，指出這一點的是

西格蒙德·佛洛伊德（Sigmund Freud）。強烈的肯定，也就是愛；強烈的否定，也就是憎惡。兩者之間只有一線之隔，在心理學上都可以算是發生轉移的狀態。

這個狀態的相反是漠不關心，也就是解除轉移。閱讀書籍時會產生強烈反感或厭惡感，是因為這些資訊在我們心中產生某種共鳴。在赫曼·赫塞（Hermann Hesse）的《德米安：徬徨少年時》（*Demian: Die Geschichte von Emil Sinclairs Jugend*）中有這樣一句話：

如果我們討厭某個人，那是我們藉由對方的形象來憎惡自己內心的某種惡。因為我們自己沒有的東西並不會使我們激動。



西格蒙德·佛洛伊德
（1856～1949）
精神科醫生

強烈的憤怒或嫌惡感，有可能是指出我們自己心中的「某一個痛處」。例如，當我在做職涯諮商時，比起問「喜歡的東西」，問對方「討厭的東西」更能進入他的深層人格。因為這會使人回憶，至今的人生當中讓人感覺

最憤怒的事，並且思考為什麼會產生那麼強烈的憤怒感。

恐怕這是因為，對方感覺到自己最重要的東西被蹂躪了。把憤怒這個負面情感當成反射板，豎耳傾聽自己最重要的東西，當你感覺到強烈反感或嫌惡感的時候，就把它記下來，以後就會使你產生各種不同的覺察。

即使是微不足道的小事，一旦對那件事奉獻出自己的知識良心，就不會再輕易折服。

會說服自己堅持的信條基本上是好的，

企圖將自我犧牲正當化，

這個自我犧牲或許是被要求的，

卻把它當作更勝於微小的道德或知識上的讓步。

每當付出這樣的道德或是知識上的犧牲，

就會越陷越深。

會想用更多的投資，來補強投入在這個信條上的道德或是知識投資，

就好比為了彌補損失而造成更慘重的損失。

當我理解這樣的機制若發生在自己身上會產生什麼樣的作用時，

我嚇得寒毛直豎。

卡爾·雷蒙·波普爾《無盡的探索》

「Garbage In Garbage Out」，輸入垃圾就會產出垃圾

電腦系統中有一個用詞是「Garbage In Garbage Out」。意思是，即使系統再怎麼優秀，要是輸入的資訊像垃圾一樣無聊，那麼得到的也只會是像垃圾一樣的產出。這雖然是電腦系統用語，但直接套用在自學系統上也相當適合。

即便各位建構了優秀的自學系統，假如只是不停丟入垃圾，產出來的東西也一直都只會是垃圾。這樣的話，下一個浮現的問題就是：「要如何清楚區分什麼是垃圾？」

從結論而言，因為很難嚴格區分垃圾的定義，所以必須先確實掌握住所謂的名著、經典，也就是說輸入已經確定不會有「差錯」，已經受肯定的資訊才是最重要的。

例如關於經營管理學，與其廣泛地淺讀尚未確定評價的新書，倒不如深入、紮實的閱讀已經獲得好評的名著。這類書籍的量並不會太大，雖然也要看你如何計算而定，但頂多在二十至三十本左右。比起到處抓些尚未有肯定評價的新出版商業類書籍囫圇吞棗，我認為把這些古典、必讀書籍反覆仔細閱讀思考，在時間上的性價比還比較高一點。

全世界第一個提倡個人電腦概念的艾倫·凱（Alan Curtis Kay）吐露，在他還待在研究所的時代，曾經有半年的時間什麼也不做，就只是反覆集中閱讀

一本書，因此找到「將電腦的計算機框架拿掉後，總有一天會變成近似於媒體的東西」的革命性創意。

那本書就是馬歇爾·麥克魯漢（Marshall McLuhan）的《古騰堡星系》（*Gutenberg Galaxy: the making of typographic man*）。這個小故事給我們的啟發，就是找到值得深度閱讀的書籍，並且一再反覆閱讀的重要性。

一般來說，要是聽說對方是一位在知識性生產方面優異的人，或許會在腦中浮現他大量浮濫閱讀書籍的印象，但那不見得就是正確的。乍看之下，他們似乎胡亂閱讀為數眾多的書籍，但以我的經驗來看，他們無疑是「為了尋找應該深入敏銳閱讀的書籍，而大量瀏覽淺讀一些書籍」。



《古騰堡星系》
馬歇爾·麥克魯漢



艾倫·凱
（1940～）計算機科學家

在深度和廣度之間，必然要做出取捨，既深又廣的閱讀只是一種幻想，廣泛地讀就必然淺，深入地讀就必然狹隘。而我們不會從淺薄的閱讀中獲得，足以成為一個人知識生產基礎的材料。值得深入挖掘的書，就要用彷彿在與作者搏鬥般的模式來閱讀，這樣的閱讀體驗才會成為結晶，對知識的儲存做出貢獻。

反覆地進行這樣的閱讀方法，當你在某種程度上通曉了古典或名著之後，你分辨「垃圾」的眼光就會變得更敏銳。只要看一下封面，或是在書店隨意翻閱一下內容，立刻就能判斷「啊、這本書是垃圾」。

因此，為了不要再增加垃圾量，請你要先留意別把垃圾吃下肚。

說說看你都吃些什麼吧。
我就能猜出你是麼樣的人。

布里亞·薩瓦蘭《美味的饗宴》

就是為了創造未來才更要閱讀古典作品

古巴的建國英雄切·格瓦拉（Che Guevara）非常熱愛閱讀，他是一個沒有書就活不下去的人。他在剛果的叢林中從事游擊戰時，留下了一封信請人寄書給家中的妻子，這份書單相當驚人：

- 品達《勝利曲》
- 埃斯庫羅斯《希臘悲劇》
- 索福克勒斯《戲劇與悲劇》
- 歐里庇得斯《戲劇與悲劇》
- 阿里斯托芬喜劇全集
- 希羅多德《歷史》七冊新書
- 色諾芬《希臘史》
- 狄摩西尼《政治演說》
- 柏拉圖《對話錄》
- 柏拉圖《理想國》
- 亞里斯多德《政治學》（這個特別重要）
- 普魯塔克《希臘羅馬英豪列傳》

- 塞凡提斯《唐·吉軻德》
- 讓·拉辛《劇作》全集
- 但丁《神曲》
- 阿里奧斯托《瘋狂奧蘭多》
- 歌德《浮士德》
- 莎士比亞《莎士比亞全集》
- 《解析幾何學》

雖然最後一本《解析幾何學》，令人在意究竟為什麼要讀，但上述之中無論哪一套，全都是經典中的經典。

「用人為的方式建立新國家」，一個想做這種歷史上未曾有過的工作的人，選來作為參考書的，並不是近代市民國家成立以後的啟蒙書。最新的一本也有數百年，最舊的則是超過一千年前的希臘到羅馬時代所寫的書籍，不覺得這就像是給同樣生活在難以預測未來時代的我們的一個訓示嗎？

江戶時代令人驚異的碩學巨擘荻生徂徠，便是因為父親的失敗，而不得不隨著蟄居於幾乎沒有書本的鄉下。無可奈何的他有超過十年的時間，只能反覆閱讀好不容易弄到手的少數古典書籍，其中還有父親親筆抄寫的林羅山的《大學諺解》，終至將這些書籍閱讀至倒背如流的地步。

他無法選擇最新的書籍，只能反覆閱讀古典。然而，他後來解除了蟄居，二十五歲回到江戶時，卻能夠與已是國學大師的學者們議論，並一一打敗那些所謂的「知識怪物」。因此，如果我們認為培育知性的意義，就是隨著喜好選擇最新的知識或資訊，恐怕是非常危險的一種誤解呢。



荻生徂徠
(1666~1728) 儒學家

受萬眾歡迎的書籍，
經常是發出惡臭的書籍。

佛里德里希·尼采《善惡的彼岸》

選擇符合自己程度的資訊

雖然說為了不輸入垃圾資訊，得先從名著或是所謂必讀書籍開始讀起，但如果勉強自己去閱讀不符合理解程度的困難書籍，這也是一個問題。

確實，被稱為名著或是必讀的書，內容會有一定的保證，讀了令人「期待落空」的機率或許很低。但是也不能因為這樣，就邊覺得「不知道在寫什麼完全摸不著頭腦」，邊咬著牙讀下去，下場就是無法消化，白費功夫罷了。

確實，如果是為了打造一身虛有其表的人文教養，即使無法咀嚼其中意義，或許也可以裝裝內行的說：「雅各·拉岡的書裡面就寫過這個。」但要是你輸入的目的是提高知識戰鬥力的話，那些無法咀嚼吸收的內容，即便輸入再多也消化不了，最後也不會變成你的血肉，就像拉肚子一樣，只是經過你的身體而已。

如果對照「製造對提升知識戰鬥力有貢獻的實質知識存量」的目的，縱使是評價再怎麼高、再多人讚美不已的名著、必讀書籍，只要自己的內心並不覺得好看，那麼這本書就一點價值也沒有，你可以如此自以為正確的斷定沒有關係。

夏目漱石的《從此以後》當中，那位建立起一代財團、不學無術的父

親，與打從心底輕視父親的兒子代助之間，曾經有一段這樣的言詞交鋒：

「父親您說什麼論語還是王陽明的，也不過只是拾人牙慧吧。」

「你說我拾人牙慧是什麼意思？」

代助沉默了一會兒，才終於說：「就是撿了人家的智慧，再原封不動的搬出來用。」

請你把代助在這裡說的「牙慧」，當成是在社會上得到高度評價的名著、必讀書籍。代助責怪他的父親，並不是將學問咀嚼後變成自己的東西，而是把撿來的東西，再對著旁人說出來而已。

也就是說，他沒有真的把東西吸收到大腦裡去，而是囫圇吞棗，在要對別人說時，就只是原封不動、照本宣科的吐出來而已。他無法用自己的話說出來，而且也沒有發現這一點。代助是在揶揄自己的父親「智識淺薄」。

一個人能不能感受到一本書是否有趣，要看他的能力和當時所處的狀況而定，也就是說要由整個脈絡來決定。如果是一位曾經擁有購物癖女性伴侶的男性，他應該會對福樓拜（Gustave Flaubert）的《包法利夫人》（*Madame Bovary*）感到深切的悲哀；如果是一個對沒有成果的事業感到徒勞的人，應該會對瑪格麗特·莒哈絲（Marguerite Duras）的《抵擋太平洋的堤壩》（*Un barrage contre le Pacifique*）產生強烈的共鳴吧。

書就跟人一樣，會因為遇見的時間、地點，產生截然不同的聯結。反過

來說，就算在過去不覺得有趣的書，也有可能因為事物的脈絡改變，而改變了評價。我就在很多哲學書或組織論的書籍上，有過這樣的體驗。

學生時代覺得那麼難懂的沙特或是拉岡，到了中年以後回頭去讀卻覺得非常通順好懂，這是為什麼呢？當初再怎麼努力，也讀不來的組織行為論或是心理學的書，如今卻覺得如此有趣，可以持續閱讀下去，這又是為什麼？

之所以產生這樣的變化，絕對不是因為我的腦筋變好了，而是置身於「此時、此地」的我，所處的事情脈絡已經跟過去不一樣了而已。

我們應該經常小心留意，要選擇適合自己程度的資訊來輸入。



《抵擋太平洋防的堤壩》
瑪格麗特·莒哈絲



《包法利夫人》
福樓拜

讀書的方法只有一個，讀書也要看時期。
為了跟書本一拍即合，經常只能等待。
但是在那之前，
在年輕時只讓你留下不好的記憶的，
像被三振或是打出界外球似的閱讀方法，
也不會是白費工夫。

大江健三郎《如何造就小說家如我》

紮實閱讀相關領域

如前文所述，本書是以「輸入的內容基本上全都會忘記」為前提，來進行論述。雖然如此，我也認為有所謂的「高效率讀書法」，也就是完全固定，不會忘記輸入內容的方法。

那就是「牢固相關領域」。在一個時期內將某個領域的書籍全部歸納出來閱讀，讓每一本的內容互相產生關聯，將會使這些內容更容易固定在腦海裡。這時，如果能夠意識到書與書之間，有隱喻與轉喻這兩種關係的話，就更容易進行知識的構造化。

在日文當中，通常隱喻與轉喻會一起被歸類在比喻當中，但嚴格來說這是兩種不同的構造。例如將威尼斯比喻成是「貢多拉之城」，就是轉喻，但如果把威尼斯比喻成「亞德里亞海的寶石」，那就是隱喻。

套用到讀書上，例如閱讀與威尼斯相關的書籍後，對威尼斯產生了興趣的話，接著去查跟貢多拉相關的事，或是去查第四次十字軍東征（[註1](#)）的歷史，這就是以轉喻方式發展閱讀，在書與書之間形成一種縱向的階層構造。

從給初學者看的書開始，然後試著閱讀自己想更深入領域學習的專門書籍，這種方法可以說是轉喻式的閱讀。轉喻式閱讀的優點，就是每一本書的

內容各自成為一個階層構造，因此較容易掌握整體樣貌。

另一方面，以隱喻方式展開，就是把閱讀的對象領域橫向開展。例如讀了領導統御理論之後，對第一個成功到達南極的羅爾德·阿蒙森（Roald Amundsen）產生興趣，接著就開始去閱讀阿蒙森的南極探險記，像這樣的展開就是隱喻式的閱讀。

轉喻式的展開有兩個優點，第一個優點是，純粹追著自己有興趣的對象，然後隨之發展下去，比較容易維持興趣，穩固的效率也比較高。

第一個優點是，原先使你產生動機的那本書，跟後來發展出來的書之間也會形成構造關係，促使你更深入、更紮實的理解。例如在剛才的例子裡，因為讀領導統御相關的書籍而對阿蒙森產生興趣，接著就去讀阿蒙森的傳記，這樣的過程，會使你從領導統御理論的框架去分析、理解阿蒙森的行為，也就可能使你產生更深一層的閱讀體驗。

反過來說，光是把理論順暢地讀過一遍來學習領導統御，再用阿蒙森的南極探險具體案例做補強，對自己而言不但可以促進整理，並且還能夠預期會增加你對他人提起這個話題時的說服力。

在玩拼圖的時候，有時候會突然有一瞬間感覺好像看到了這幅圖的整體樣貌，我認為讀書在這一點上也是一樣的。當你累積的閱讀數量超過一個階段，看出了書與書之間的關係後，讀書的速度就會越來越快。

例如以我個人來說，一年當中大約會看三百本左右的書籍，不過實際上

並不可能把所有的文字都仔細閱讀。已經有看過、聽過的事，或是已經理解的事情，我就會省略不看。

我有認真、仔細閱讀文字的部份，大概是整體的三成，大約三十本左右吧。剩下的書，就是只把覺得真的有趣的部份抓出來看，然後在腦中與其他書籍連結起來作為基礎，進行整理、構造化而已。

也就是說，你累積的閱讀量可以左右你閱讀的速度。

然而，如果你是瞎摸亂讀，書本跟書本形成的網路並不會達到一個臨界密度，拼圖的整體圖像便不會浮現。

重點是，用隱喻和轉喻的構造，掌握住書與書之間的關係。用這些相關的線把書連結在一起，把拼圖一片片拼起來，整體圖象就會很快呈現出來。

所謂腦筋好的人，
就像是腳程快的旅行者一樣。
可以比別人更快抵達還沒有人到的地方，
但是相對的，
也有可能會遺漏在路旁
或是位於岔路上重要的東西。

寺田寅彥《科學家與頭腦》

不要落入「人文教養主義的圈套」

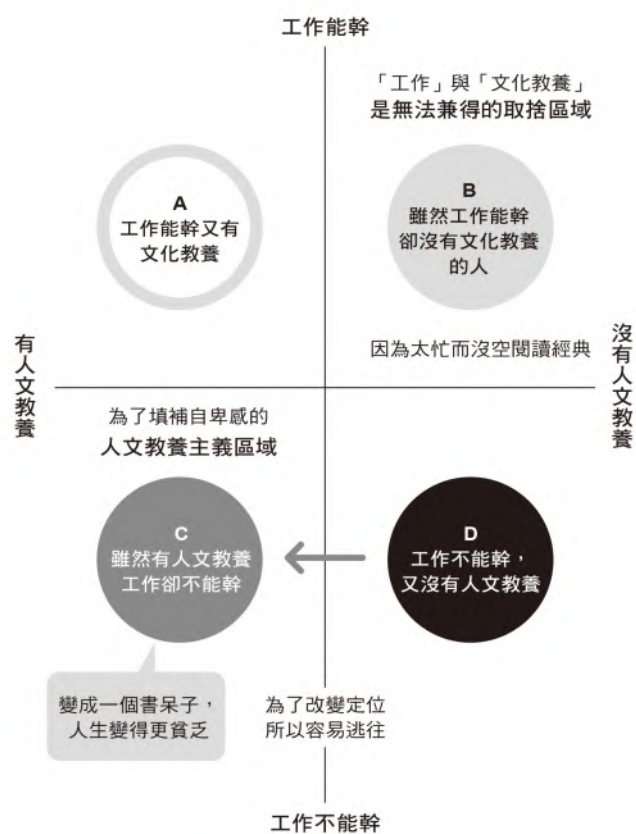
日本這幾年，商業人士之間興起了一陣人文教養風潮。我自己本身在大學跟研究所都是讀哲學出身，因此我親身理解到所謂的教養，也就是人文教育，在知識的生產現場會是多麼強大的武器。雖然我覺得這是一個很好的傾向，但我也要在此指出必須留意的一點。

那就是，不要把人文教養的學習當成目標比較好。重要的是透過學習人文教養，培育出「柔軟的知性」，然後進一步透過這個過程來達成實質意義上的「豐富人生」。對照這個目的來想，追求填鴨式的人文教養，其實是反效果。

所以重點是，不要把人文教養用於「填補工作成果」。我之所以這麼說，是因為觀察了隨著近年來文化教養風潮拚命起舞的人，發現他們似乎會用炫耀自己的文化教養，來填補工作上遲遲無法拿出成果的自卑感。

為了讓大家更容易理解，請參考下一頁的圖4。這個矩陣的縱軸是「工作能幹、工作不能幹」，橫軸則是「有文化教養、無文化教養」。在這當中，大家最希望成為的象限自然是「A工作能幹又有文化教養」吧，不過這種人很少有，即使出現了這樣的人，反正也贏不過他，所以不是問題。

圖4 不要逃向人文教養主義裡



有問題的象限，反而是「B 工作雖能幹，卻沒有文化教養」，以及「C 有文化教養，工作卻不能幹」。這兩者哪個比較好，答案或許見仁見智，但就是因為這個見仁見智，才讓逃往人文教養主義的人看到了勝算。

單純地拿工作能幹跟工作不能幹的人來比較，對後者有好感的人大概不多。那麼，被定位在後者的人，就會思考有沒有可能以別的評價來填補這種自卑感，於是人文教養便以非常有力的競爭主軸浮現了出來。

為什麼會這樣？工作能幹的人大致上都非常忙碌，因此沒有時間閱讀厚厚的古典文學或是難懂的哲學書籍。這也就是工作與人文教養只能二擇一的原因，更直接了當的說，人文教養對大多數工作能幹的人來說都是要害。

「某某某，真的很優秀呢。」

「嗯、是啊。不過那個人沒有什麼文化素養。」

如果能直接這樣說不知道有多爽，人們之所以會產生這樣的心情也不能理解。在現代社會工作不能幹，就像是被宣判死刑一樣，因此不論在公司裡也好、在社會上也好，從來不曾受到關注的人，為了獲得自我滿足，而使用自己的「另一種死刑宣判」，去設定不同的競爭框架。我想，這應該就是人文教養主義過度蔓延的理由。

如果這樣想，那些工作不能幹的人，為了改變自己的定位便逃往人文教

養主義的領域，乍看之下或許覺得非常合理，但實際上卻一點也不理性。

為什麼這麼說？這是因為單把這些文化教養填鴨似的存入腦袋裡，完全不會增加你人生的富足，只會讓你變成一個偏執又難相處的人而已。

中國西漢時代的歷史學家司馬遷，就曾在著作《史記》裡面指出：「非知之難也，處之則難也。」



司馬遷
(紀元前145~紀元前87)
歷史學家

這個世界上充滿了許多把「知道某些事」，當成像流行時尚一般炫耀，而自我陶醉的醜陋之人。不過就如同司馬遷所說的一樣，重要的不是知道，而是將你知道的事反映在更好的人生當中。

我們必須要思考，自己想藉由學習「文化教養」得到什麼，會不會單單只是想要彌補這份自卑感？輕易地就逃往人文教養主義，有可能使自己的人生變得更加貧乏，這一點我們千萬不可以忘記。

史蒂夫·賈伯斯曾說過：「能出貨的人才是真正的藝術家。」我認為這

句話真是名言。這句話就是在挑釁，與其拉拉雜雜賣弄一堆跟設計有關的話，還不如實際拿出商品讓世人留下深刻印象。

但是如果我們模仿賈伯斯來說這句話，就會變成：「能把人生過得很豐富的人才是真正有文化的人」、「那個人雖然很活躍，但是連齊克果是誰都不知道吧？」面對語帶輕蔑說出這些話的教養主義者，你就用「哦，你明明有讀齊克果的書，但是好像也不怎麼嘛」來回敬他吧。

千萬別忘了，說一個人幸福與否跟他工作能不能幹沒有關係，教養才是最重要之類的話來騙人的那種人，才真的是「沒教養」。

「知識就是力量」。才沒這回事。
有些人即使肚子裡有極多的知識，
也完全沒有一點力量，
相反的，有些人就算只有一點知識，
也能夠發揮最大的威力。

叔本華《關於知性》

資訊的「密度」比數量重要

在第一章「自學的戰略」裡有稍微提到，若不反覆提及人們往往會忘記，因此我再次重申。那就是在自學上，「決定不輸入哪些資訊」的這一點很重要。

把自學的目的定為提高知識戰鬥力，也就是「提升自學系統的產出」，但是現在的資訊處於過載的狀況，所以系統的瓶頸不在於輸入的資訊量，而在於處理資訊，將之抽象化、構造化能力大小。

比起胡亂的增加輸入量，能提高多少幫助將來知識生產的「素質優良資訊」的純度，才是重點所在，簡單來說，就是密度比量重要。

因此，我們才需要設定「主題」，然後有意識的依著主題去輸入。

若將資訊翻譯成英文，可以有information跟intelligence兩種說法。美國的情報組織CIA名為中央情報局，但是CIA的I指的並不是information，而是intelligence。那麼information跟intelligence有什麼不一樣呢？

姑且不論詞彙本身的定義，若特別對照「提高知識戰鬥力」這個目的來看，兩者在「是否能藉由取得這些資訊，提高決策的品質？」這一點上的確有相異之處。

相對於Information只是資訊而已，Intelligence則是指從資訊得到的啟發或洞

察，更進一步地說，是透過這些啟發或洞察來提升自己的決策品質。

前面也有提到過，我幾乎不看新聞類的資訊。所以偶像團體 S M A P 已經解散的新聞，我是在他們解散過了一陣子後，偶然跟同事一起搭計程車時，同事丟出「這麼說來，S M A P 解散了呢」的話題，我才第一次得知。

如果以前述「取得資訊←抽出啟發←反映在行為上」的框架來思考，就知道「S M A P 解散了」，這個恐怕在日本人之間耗費了龐大能量與時間流通的資訊，對我一點價值也沒有。對我來說，S M A P 是否解散，或是成員們是否有人是同性婚姻，都不能讓我得到與自己的行為變化有連結的啟發或洞察。

在世上到處流竄的資訊，幾乎大多數都是「對自己的人生來說完全無關緊要的資訊」，例如：哪個名人離婚、或是外遇了等等。

這麼說來，以畢爾包的古根漢美術館設計而聞名世界的建築家法蘭克·蓋瑞（Frank Gehry），曾在東京大學建築學系授課時，說過這樣的話：

我想各位若是做一個實驗就會發現，讀報紙整整一個月你就會放棄。放棄閱讀一個月後，你會發現，其實那些你一定要知道的重要的事情，你大概都知道。這對建築的出版物來說，也是一樣。

其實我經過四、五年後就放棄訂閱，曾經有一段時期完全不閱讀任何雜誌。然而即便如此，那些我必須知道、應該要知道的重要建築物相關的事情，我都清楚知道。這麼說來，就算不把時

間花在閱讀雜誌或是討論事情上面，也是會從某些地方得到資訊吧。

東京大學工學院建築學系安藤忠雄研究室編著《當建築家們二十幾歲時》

我們往往會以為資訊本身具有價值，這恐怕是處理資訊的瓶頸仍停留在「資訊量」的時代，所遺留下來的影響。現在資訊處理的瓶頸，已經從「資訊量」轉移到「資訊處理的能力」了。正因如此，「大數據」才會成為問題。

從「大數據」這個名稱來看，會以為重點在「資訊的量」，但其實並非如此。關鍵所在是從任何人都能讀取的大量資訊中，能否抽取對自己的觀察有意義的「資訊處理能力」。

同樣的道理如果要適用在個人上的話，就是積極地切斷資訊，使自己擁有的資訊處理能力，能專注在可以獲得有意義的洞察或啟發的領域中，才是最重要的。

與人交談是最有效率的輸入

在本書中關於「自學的輸入」，到目前主要是針對「閱讀」這個方法提出建議。不過，輸入的資訊來源媒體，當然不是只有書籍而已。

電影、網站或是廣告等，也都是對自學有用的資訊來源，我想說的是，

其實「人」也是輸入的資料來源。這是大家容易遺漏的盲點，只不過我認為，沒有什麼自學資訊來源比「人」更有效了。

例如我在研習會或是餐會上，常常會引用莎士比亞戲劇裡的台詞。那麼，我是否真的實際讀過莎翁的劇本還是背過台詞？其實完全沒有。

我在這裡爆個雷，我父親的興趣是英國文學，他經常會在晚餐時說：「莎士比亞的馬克白裡有這麼一句台詞……。」這是常有的事，同樣的話我父親會重覆講許多次，從小到大我也不知道聽過多少次了，所以不可能不記得。

由法蘭索瓦·楚浮（François Truffaut）改編雷·布萊伯利（Ray Bradbury）的原著，所拍成的電影《華氏451度》（*Fahrenheit 451*）裡，描述的就是一個怪異的未來社會，只有壁掛式的電視機才是合法的媒體，所有的印刷品都遭到禁止。



《華氏451度》
雷·布萊伯利

在那個社會裡想要反抗體制的人，就會每人各自背下一整本書，像是你背米爾頓的《失樂園》，他就背莎士比亞的《李爾王》這樣，人們彷彿化為

一本書在山林中徘徊。

在那樣的世界裡，正如同字面上所說的「人就是媒體」。然而回首歷史，人們長久以來，就是承擔著傳遞與蓄積資訊的最重要媒體。

例如中世紀歐洲學者會把好幾本書全部背下來，像湯瑪斯·阿奎那（St. Thomas Aquinas）那樣的學者，甚至會完整背誦好幾十本的書籍。若將眼光轉回日本，國學的開山祖師荻生徂徠，也是花了十年以上的時間，反覆閱讀林羅山的《大學諺解》，最後終至能將內容倒背如流。如果切開他們的皮肉，文字應該會像血一樣滴下來，他們就是徹底消化書本到這樣的境界。



吉田松陰
(1830~1859)
思想家、教育家

那麼，為什麼說人是最有效率的自學媒體呢？這是因為人類擁有高度的過濾、理解脈絡的能力。

其實這個道理並不難理解，試想與其讀完一本書，不如直接請教深度理解這本書的人，針對自己目前需要的重點吸收精華，會來得更有效率。也就是說，到處走動與各種不同的人見面、聽他們說話，對學習來說是很重要的。

事。

親身體現這件事的代表，就屬吉田松陰。松陰到十五歲為止，透過所謂的學堂累積了不少學問，但是在那之後，他幾乎放棄了在書桌前讀書這件事。

要說到他放棄學堂去做了些什麼，那就是去見「偉大的學者」，然後聽他們說話。他走遍全國，去跟評價很高的國學家或軍事學家見面，就像蜜蜂在花朵間飛翔採集花蜜一樣，從那些大學問家身上徹底吸收知識。

司馬遼太郎在著作《棲身於世之日》中，曾有以下記述：

松陰四處打轉。自從二十九歲的九州旅行之後，就好像行走四處是他的生意一樣。為了行萬里路而犯下脫藩大罪，即便遭到解職也完全沒有學到教訓，一如往常的走在日本的大路上。對松陰來說，這就是大學。

總之最有效率、最好的學習方法，就是與有見識的人見面，從他們身上獲得薰陶、見識。希望想在未來的社會上生存下去的各位，一定要留心去跟有見識的人直接見面請益。

沒有「問題」的地方就學不到東西

為了使知識庫存量深厚，必須恆久持續地輸入一定數量的資訊，並且將這些資訊仔細整理，使其固定下來。

在這裡，就浮現出「如何持續維持輸入量」，以及「如何使它固定下來」的問題，要消除這兩個疑問，關鍵就在於要經常帶著「問題」來看待資訊的輸入。

人的好奇心有一種臨界密度。所謂好奇心，是指內心有很多問題，但這些問題並不是因為你不懂而產生，反而是因為你懂才會產生。

所以透過學習，你了解的領域邊界會朝向宇宙一點一滴擴展出去，隨著這個擴展，你那「未知的前線」又會再度拓展開來，結果就是你的問題數量變得越來越多。

把這些問題當成出發點，例如：「為什麼會變成這樣」、「恐怕是變成這樣了吧？」為了得到問題的答案，所以你會再進行資訊的輸入，那麼輸入資訊這個行為本身就不只是一種享受，效率跟固定率都會提高，最後你的儲存量也會變得充實。

被稱為萬能天才的李奧納多·達文西（Leonardo da Vinci），因為留下了大量的筆記而聞名。他畫了許多素描與研究，在他的筆記中有一段這樣的描述：

就如同沒有食慾卻吃東西會損害健康一樣，
沒有求知慾的學習反而會損及記憶。

在各方面留下許多知識成績的「知識怪物」，竟也舉出學習的最大要點是「求知慾」，也就是想要知道、想要理解的心情。

我們知道，為了持續有效率的學習，看待事物時抱持著「疑問」很重要，那麼該怎麼樣才會產生「疑問」呢？

首先，要養成在日常生活中，把感覺到的單純疑問記下來的習慣。我自己是隨身帶著小型的 MOLESKINE 筆記本，在覺得有疑問的時候就記下來。這個疑問不一定什麼時候會出現，因此去上班、旅行，或是聚餐，我一定都會隨身帶著，要是忘了帶就會感到焦慮。

也許有些人會覺得隨身帶著筆記本很麻煩，其實也可以利用手機的筆記功能。就像我在開車的時候，因為兩隻手都沒有空，所以會使用智慧型手機的聲控功能。

另一方面，也有人不是使用筆記本，而是使用卡片。例如曾擔任《生活的手帖》雜誌總編輯的松浦彌太郎，他也是經常隨身帶著小卡片，突然覺得



李奧納多·達文西
(1452~1519)
藝術家

有不可思議的想法時，就把這個問題寫在卡片上。然後把這些卡片丟進一個廣口瓶保存，覺得時間到了就拿出來整理，重新看一遍思考企劃，或是查詢一些東西。

不論是筆記也好、卡片也罷，使用的工具都隨你喜歡，最重要的是要把那些覺得「奇怪」的疑問或是不自然的地方，用文字整理出來。只要把那一瞬間的心情適時地截取下來就可以了。

可是大多數人會認為這是很困難的事，我之所以這麼說，是因為人們的「疑問」都像白日夢一樣，在瞬間浮上心頭又馬上消失。即使跟對方說請把心頭浮現的疑問記錄下來，也會有人覺得「問題又不會自己浮出來」。

但是實際上絕對不是這麼一回事。如果你也這麼想，那只是因為你沒有把「浮出來的疑問」準確地捕捉下來。

剛開始可能會覺得很難做到，但是反覆進行幾次之後，你就會對「浮現疑問的瞬間」產生自我意識。這種準確地用手記錄下「心裡浮現的疑問」的能力，會形成你知識戰鬥力的基礎，因此希望你能反覆鍛鍊。

為什麼說筆記很重要，
因為你習慣筆記之後，
就會習慣去「感受」。
成為一個比別人優秀的人不可欠缺的條件，
就是要比別人有更多的感受。

野村克也《勝者的資格》

擁有自我風格的「問題」

對不習慣寫筆記的人來說，要他們「盡量做筆記」，或許會以為要特別擺好架勢，寫對工作或實際生活有意義的內容才可以。

其實並不需要這樣的備戰姿勢，內容也不僅限於寫跟事業有關。

例如，把我現在手邊的 MOLESKINE 筆記本打開來看，我在上面就鬼畫符般的寫著：「為什麼英國可以一直產出優質的奇幻故事？」

這是在倫敦奧運開幕儀式上，看到保母包萍幫助孩子的畫面時，突然想到：「這麼說來，小飛俠彼得潘、愛麗絲夢遊仙境還有魔戒都是英國的故事，以近年作品來說，哈利波特也是一樣。這樣一字排開來看，同樣受到成人賞識的高品質奇幻故事都源自英國。為什麼英國可以持續產出優質的奇幻故事呢？」

於是，我便把這樣的想法寫了下來。雖然跟商業領域完全沒有關係，但就這樣記下來也不要緊，儲存的「疑問」無論是什麼都可以。

為什麼這麼說？這是因為所有的「疑問」都有可能在某時某處，與商業或人生中的學習、或察覺有關。

人類及世界的各種面向都和商業相關。因此無論是什麼樣的問題，只要能夠成為深入理解人類或世界的契機，就一定會在某個地方對商業產生啟

發。

這些疑問越是尖銳，答案就越難找到。然而，持續面對這些疑問經過一段時間的話，有一天你便會遇見，自己發現答案或線索的那一瞬間。

順道一提，關於「為什麼英國可以持續產出優質的奇幻故事」，我想到的是：「是不是因為社會風氣太過現實而產生反作用？」

這完全是我的假設，但是若將這個假設套用在組織開發諮商上，我便能夠察覺到一個基本認識：「擁有什麼極端傾向的組織團體，通常背後也隱藏了另一個相反的極端傾向。」而這個察覺在許多計畫中，也都會成為啟發與洞察的有效源頭。

在此，把我的思考過程整理出來，如下所示：

資訊輸入倫敦奧運開幕式上保母包萍的畫面。

抽象化①英國是一個持續產出優質奇幻故事的國家。

抽象化②透過奇幻故事與真實世界達成平衡。

抽象化③有什麼極端事物的時候，背後通常有著相反的極端。

構造化①例如在中國，就並存著與孔子思想相反的韓非子思想。

像這樣，原本跟商業完全無關的察覺與疑問，通常在不久後會成為契機，產生整理組織或人類的假設、著眼點，這樣的事很常有。

擁有疑問，在加深對人類或對世界的理解時，肯定會同時對商業相關事物的觀點也帶來新的刺激。

自己用心感受到的，
或是能深深打動心靈的事，
一定千萬要珍惜。
為了不遺忘，
你要好好思考其中的意義。

吉野源三郎《你想活出怎樣的人生》

1

威尼斯雖然受託負責十字軍的海上運輸，但最後卻不知為何攻擊了君士坦丁堡而非耶路撒冷。

第
3
章

把知識變成
可以使用的武器

——掌握本質轉換成可以發揮的智慧「抽象化、構造化」——

為了消化知識，所以要進行抽象化與構造化

假如想要連結自學輸入的知識與工作的成果，我們必須做的事情就是「抽象化」與「構造化」。

特別是從文化教養類書籍中得到的知識，與從商業類書籍中得到的知識不同，不能直接運用在商業領域裡。

舉例來說，文藝復興時期誕生的傑作，多半不是行政組織在背後支持，而是因為個人金主提供贊助，我們可以從美術史中得到這樣的知識；我們也能從生物、生態學中得知，螞蟻窩裡如果沒有遊手好閒的螞蟻，一旦發生緊急事態便無法應對，全軍覆沒的風險就會提高；或是從人類文化學中學到，在玻里尼西亞與美拉尼西亞的部族之間，贈與行為是種義務，透過贈與所產生的連鎖效應，將促使各部族間的交換變得活絡等等。由此可知，光憑從書中讀到的知識，我們很難獲得直接與商業領域有關的啟發與洞察。

要將從書中得到的知識轉換成商業世界裡的「活知識」，就必須經過抽象化。

所謂抽象化，就是捨棄一些細微的要素取出精華，然後整理歸納成「重要的○○」。把事物是如何運作的架構，也就是基本機制抽取出來，在經濟學裡我們稱為「模型化」。

關於這一點，就我所知整理歸納得最清楚的，就是社會科學的名著，小

室直樹的《論理的方法》。

建立模型就是只強調並抽取出本質性的東西，然後捨去其他的一種作業。稱為「抽象」與「捨象」。

捨去細微的要素，只抽取出本質的機制，這就是抽象化。接下來，我們就用前面的例子來抽象化看看吧。

事實

文藝復興時期誕生的傑作，不是經由行政組織支持，而是以個人金主贊助的案例較多。

抽象化

要創造能在歷史留名的偉大作品，就必須由擁有審美眼光的個人做出決策，而非多人合議？

事實

螞蟻窩裡若沒有遊手好閒的螞蟻，一旦發生緊急狀況時便無法因應，導致全軍覆沒的可能性提高。

抽象化

針對組織平時的工作量，若將處理能力調整到最適化，一旦大環境起了變化便無法因應，組織就可能滅亡？

事實

在玻里尼西亞及拉美尼西亞的部族之間，贈與行為是種義務，透過贈與的連鎖效應，使部族間的交換變得活絡。

抽象化

近代貨幣經濟的基礎除了「等價交換」之外，是否有更自然的方法可以促進交換，也就是透過贈與？

就如你發現到的，所有抽象化後的啟發與洞察，最後都會加上問號。為什麼要加上問號？這是因為那是「假設」不是「事實」。

當然，有些假設的確定性，程度南轅北轍差異很大，但是也有些假設讓人覺得幾乎是可以當真也不要緊。然而，我們仍必須要確實的認知到假設就是假設。

抽象化為何重要？因為抽象化後會降低個別性，如此一來才能適用於各

種思考狀況下。比方說，「過去在文藝復興時期觀察到的現象」，又或者是「十六世紀的翡冷翠」，都是特別指「在某個時候」的「某個地方」是「某種樣子」，用既定的「時代與地點」來作為知識的前提。

將它抽象化之後，也就能使它成為「無論在什麼地方、什麼時代」都可以成立的命題，或是改寫成數學的「公理」。

抽象化的思考程序

換成另一種說法，就是從個別的事情學到的現象當中，抽取出有關人類、組織或社會本性的洞察。

這個「思考程序」，就我所知有一個人用最簡單明瞭的方式做成了圖示，他就是亞伯特·愛因斯坦（Albert Einstein）。如圖 5 所示，這是愛因斯坦寄給他的朋友莫里斯·索洛文（Maurice Solovine）的信，在信裡他畫出自己思考的程序，實在很美。

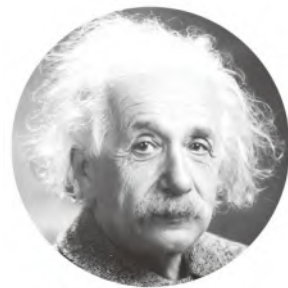
我們在日常生活中會有各種體驗，這些經驗的集合，假設用「E」這條橫線來表示。依照愛因斯坦的說法，我們會從經驗集合當中建構出直覺的假設，也就是圖中表示出的公理系A。

藉由演繹這個公理系，導出了許多命題，這些命題會與我們過去的經驗集合對照，如果結果符合你體驗過的事實，這個公理系就具有說服力而被留下來。

那麼，將這個過程與自學系統來對照思考，可以怎麼說呢？

愛因斯坦在此指出的橫線E，可以想成是我們透過自學間接得到的經驗集合。然後從這個經驗集合中，設定出假設的某個公理系。

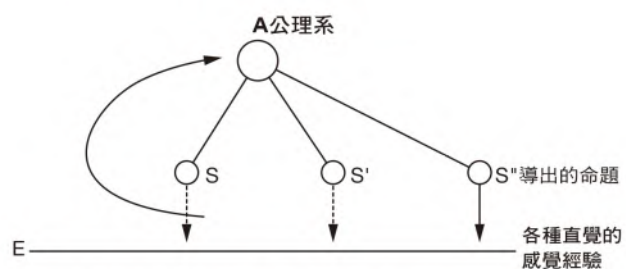
這個知識的推論過程，雖然不是愛因斯坦自己這麼說，但是所謂的形成假設，就是被稱為「溯因推理」(Abductive Reasoning)的推論方法。十九世紀活躍於美國的哲學家查爾斯·桑德斯·珀斯(Charles Sanders Peirce)繼演繹、歸納之後，將第三個推論方法取名為溯因。



亞伯特·愛因斯坦
(1879~1955)
理論物理學者

我們把話題拉回來，在自學系統的抽象化與構造化中，導出公理系的部份是抽象化，從公理系演繹出各種命題的部份則是構造化。

圖5 愛因斯坦寫給索洛文的信裡畫的
「我的思考程序」概念圖



《NHK 愛因斯坦的浪漫2 思考+飛翔！「相對論」的創造過程》
NHK 愛因斯坦企劃篇

我們透過自學的資訊，輸入獲得許多知識。這些知識便符合圖5中愛因斯坦的「感覺經驗」。

把知識與感覺經驗放在同一條線上思考，對沒有學過哲學的人來說，或許有一點難想像。說得淺白一點，就是透過書本得到的知識，與透過讀書這個感覺經驗得到的知識，將它們當成是同一條線上的東西思考。我們所有的知識，不論是不是從親身體驗得到的，都是透過某一種知覺獲得的。

那麼，如果只是放著這些獲得的知識不管，就只不過是一個「經驗的集合」。正如同先前說過的，個別的經驗有各自的脈絡。

就拿從觀察螞蟻窩得知的知識來說，在螞蟻窩裡這樣的現象是成立的，不過如此而已。要把這個知識變成自己的武器，就必須是在其他場面、狀況下也都能成立的普遍性命題，也就是如同愛因斯坦的圖所顯示的，必須抽象化到「公理系」為止。

若以螞蟻窩為例，那麼「比起一窩全都只會工作的螞蟻，還不如裡面夾雜一些會偷懶的螞蟻，螞蟻的存續機率才會高」，就是從螞蟻窩觀察到既有現象，並將這個現象抽象化後，得到假設B：「假設某個生產系統A，這個A系統在稼動率低於一〇〇%時，生存機率將達到最大。」

然後檢討看看，這樣的假設套用在白領階級的組織中能成立嗎？在個人的工作中能成立嗎？在其他生物的群體中又是否成立？如果以上都能成立的話，這個假設就有了一定程度的準確性。

而擁有假設B的人，在設計組織、組成企劃小組，又或者是在擬定個人的讀書計畫時，就可以基於假設B，設計出擁有些許寬容值的組織、團隊，或是計畫。這就是將透過自學得到的知識，抽象化、構造化後反映在自己的決策上。

前文我們在說明寫筆記的重要性時，曾提到關於倫敦奧運開幕式中，為何英國可以誕生優質奇幻故事的疑問，然後產生了「這是為了在現實生活中取得平衡」的假設定理，我們也可以把這個思考過程，用同樣的框架來整理。

也就是說，我們理解到雖然英國持續產出優質奇幻故事，但另一方面他們的現實生活世道十分艱難，這個經驗的集合便符合了E。

一個國家的文化極度充滿幻想的另一面，就是非常的現實，從這個矛盾的資訊中，我們得到假設：「有什麼極端的事物時，背後一定有另一個極端的事物。」然後透過溯因推論成為推定出來的公理系。產生這個公理系的過程，便符合抽象化。

而這個公理，也就是假設「有什麼極端的事情時，一定有相反另一面的極端」。例如在心理學上名為「恨與愛互為表裏」的想法，便是所謂「轉移」的概念。又或者把中國歷史上儒學與權謀術並存的原委連結在一起，可確認為一定程度與準確性的公理。

像這樣與其他領域的東西綁在一起，確認公理的普遍性（因為是公理所

以肯定具有普遍性），或是援用到其他領域去思考的情況，就符合構造化。

那麼所謂提升知識戰鬥力，究竟是怎麼回事呢？一言以蔽之，就是指「提高決策的品質」。優良的決策會直接導向優良的行動，優良的行動也會直接帶來優良的結果。

本書中再三提出提高知識戰鬥力的目的，就是指在某一個局面下，與得到同樣資訊量的他者相比，能夠做出更好的決策，除此之外別無其他。

因此，能不能使透過自學獲得的知識直接導向到知識戰鬥力的提升，就關乎於面臨某個局面的決策時，能否從過去自學中得到的知識，引導出有意義的啟發或洞察。

然而，這裡有個問題。我之所以這麼說，是因為我們面對的問題裡，有某個既有的脈絡，同時我們透過自學學到的知識，又是在某個既有脈絡上成立的現象。

把擁有既有脈絡的知識，套用在既有的脈絡上沒有意義。正因如此，我們才需要把學到的知識抽象化，建立一個將知識從脈絡中切除也能成立的公理系。

在人類的能力中抽象能力特別具有高度，
是產生非常多創新的核心能力。
並且是電腦不可能取代的能力。
為什麼電腦無法取代這個能力，
因為「抽象」這個活動，
是無法被套上框架的。

新井紀子《電腦搶走了工作》

要變成「專業的傻瓜」還是「文藝復興人」

知識的抽象化與你能否避免淪為「專業傻瓜」的愚昧，或是成為橫跨領域的「文藝復興人」息息相關。

不知道各位的身邊有沒有這樣的人？他們對某個領域擁有令人驚異的深度「知識」，但這些知識卻沒能化為可使用的其他領域上的「智慧」。

這種人有一種特徵，就是他們不會把學到的知識抽象化，而是原原本本地記住。因為沒有抽象化，所以無法運用在其他的狀況，如果狀況不如他記得的知識那樣完善，他就無法昇華、運用那些「知識」打破僵局。

真正的知性並非如此。所謂的知性，應該是更加柔軟有彈性才對。

所謂的專家，是指過去存積了不少東西的人。另一方面我們生存在變化劇烈的時代，會經常面對「未曾有過的狀況」。因此在這樣的時代裡，我們過於依賴這些通曉過去的專家，風險並不小。

日本近年來，那些「專業傻瓜」有更加橫行的傾向，這與日本的創新停滯有很大的關連。比方說，Apple 的 iPhone 打進行動電話產業是在二〇〇七年時，也就是說，這是約莫十年前的事情。那些長期以行動電話為事業的專家們，被原本是行動電話門外漢的 Apple，一口氣搶走了接近一半的市場佔有率。

抽象化只能靠經驗值

人們之所以把學到的知識原封不動的存起來，是因為沒有什麼機會可以運用這個知識。比方說，除非因為某些狀況必須去提高螞蟻窩的生存機率，否則與螞蟻窩稼動率或生存機率相關的知識，對我們並沒有什麼幫助。

但是，如果我們把螞蟻窩相關的知識，當成稼動率與生產性的係數，計算出當生產性達到最大稼動率時，數值低於一百的話，便能夠套用到社會、組織或個人身上來觀察，就有可能得到啟發。

若以其他的說法來說，就是透過抽象化後才能用於類推。最常見的就是在自然科學界的某個領域裡發現的公理或定理，拿到別的領域使用後便有了重大發現。

典型的例子就是物理學，比方說，麥可·法拉第（Michael Faraday）在研究電磁學時利用流體力學的類推，導出了馬克士威方程式（Maxwell's equations）；在量子力學的草創期（前期量子論）中，尼爾斯·波耳（Niels Bohr）從行星的運動類推加上量子條件，說明了原子構造。這些類推都是因為原本創意的抽象度，高度適用於其他領域的緣故，所以重點還是在抽象化。

那麼，在此浮現的論點就是「如何才能做好抽象化？」不過這就相當令人苦惱了。

我之所以這麼說，是因為我們學到的個別具體知識在抽象化時，並沒有

一種像是「這樣就會做得好」的技術或理論。說白了，抽象化其實是來自突然的靈光一閃。

關於這一點，在我們先前介紹過的愛因斯坦的信件裡，有這樣的記載：

A是公理系，我們便是從此處引導出結論。在心理學上，A就仰賴於E（感覺經驗）。然而，並不存在將我們從E導向A的理論路線。那只是直覺上（心理上）的連繫，而且一直都只是「接到通知才有」的連繫。

愛因斯坦的知性火花，當然是因為他有足以大膽假設這個公理系A的能力。但若是談到這是如何形成的，他對索洛文表示，這是直覺上的「通知」。說的露骨些，就是有靈感的時候，就會靈光一閃。

這實在稱不上建議，因此我想在此介紹可以提高「抽象化」能力的小秘訣。那就是，要多創造經驗值。

本書接下來要說明的，是我們要如何儲存自學獲得的知識，在儲存的時候，我們要注意，永遠都要把「學到的知識」跟「經過抽象化後得到的假設」配成一組儲存。

具體來說，我建議可以思考以下問題，寫出自己的答案：

① 得到的知識為何？

② 這個知識哪裡有趣？

③ 若將此知識套用於其他領域，會有什麼樣的啟發或洞察嗎？

在反覆進行這樣的自問自答中，當你接觸到個別具體資訊時，就同時將它抽象化。如此一來，會培養出一種「利用頭腦的習慣」，之後再孜孜不倦的累積經驗值就可以了。

正因如此，
萬不可以因為自己無才、
學習太遲、沒有時間而中止學習。
總而言之，
要知道只要努力，就能做到。

本居宣長《初山踏》

第
4
章

能提高創造性的
知識生產系統

——知識的儲藏法、活用法「儲存」

把名為「資訊」的魚放入魚池中，讓牠悠游自在

即使再怎麼輸入大量的優質資訊，若不能將這些資訊配合知識生產的脈絡自由運用，就沒有意義。

在此，我想透過我自己所學的知識，來談談如何有效率地把輸入的資訊儲存下來，並且隨心所欲地運用。

首先，最大的要點就是，要有心理準備不能仰賴記憶。若是聽到「把輸入的資訊存起來」，很多人都會想像成「把輸入的資訊記在腦子裡」吧？

然而，這是很大的誤會。幾乎所有的人都只有普通的記憶力，因此光是依靠腦裡的記憶來進行知識生產，產出就會變得非常貧瘠。

當然我們回頭看歷史，例如像湯瑪斯·阿奎那或是南方熊梓那樣的「知識巨人」，那博學強記的能力幾乎要讓人懷疑，他們是不是把整座圖書館裡的書都背下來了。我們不能否認，他們特別突出的知識生產量與質，是經由龐大的「腦內知識存量」所支撐。

我們把眼光轉到現代也是一樣，比方說，立花隆或佐藤優的博學強記也十分有名，使大家印象強烈，認為腦中的記憶是支持著知識生產的基礎。

然而，我卻認為，要求一般的商業人士把這樣的知識生產方式當成目標，是很不切實際的想法。

我們光是要消化眼前的工作，就已經忙碌萬分，如果還要以製造龐大的

腦內記憶為目標，很可能會侵蝕原本要進行日常知識生產的時間。

本書已經說過，不能以「雖有教養但工作不能幹」的人作為目標，如果我們還以形成龐大的腦內記憶為目標，就很可能落入這個陷阱。對商業人士來說，知識存量的形成，只不過是我們提高知識生產性的手段而已。

那麼，關於不仰賴記憶要如何處理知識存量的問題，我們試著把資訊當成「魚」，然後把世界當成是「海」來思考。我們透過各種媒體輸入資訊，然後把它們記在腦子裡，也就是把從世界海裡釣上來的資訊魚，放入大腦這個冰箱裡面一樣。

確實你可以輕鬆任意的使用，但是冰箱裡能夠儲存的材料不論種類或數量都有限，可以調理的知識產物無法擴大或是沒有驚喜也是必然。如果仰賴腦中的儲存來當作知識生產的材料，自然難以進行符合脈絡又富有彈性的知識生產。

那麼，釣上來的魚若不放入冰箱，抓了之後再把它放回海裡嗎？不、這樣很沒有效率。好不容易釣上來的資訊魚又放回去，就等於完全忘記的意思，這樣過再久也不會累積知識存量，自然也不會提高知識戰鬥力。

總之，將輸入的資訊放回世界海裡，或是放入腦內的冰箱裡，都不會順利。在此我想提倡的是做一個魚池，然後把資訊魚放在裡面的方法。

如同前文所述，這樣在世界海裡游泳的資訊魚，就可以較為自由的取用了。

在這樣的世界，特地把魚放進容量小的自家冰箱裡，也就是把資訊放進大腦，只是限縮料理的範圍種類而已，反而更不利。

如果想從世界海中釣起符合需要、最適當的資訊魚，把它放入一個我們創造的虛擬魚池中讓它活動自如，再配合狀況來調配才是合理的方式。

由於必須的資訊都在池子裡，因此不需要記下所有詳情。將相關的關鍵字或概念繫上繩子，當有需要時可以從魚池裡搜尋到就夠了。雖然有數位與類比的差異在，但是這跟與知識生產有關的名著《知識生產的技術》中，梅棹忠夫先生提倡的方法完全一樣。



《知識生產的技術》
梅棹忠夫

以上就是在自學中，知識儲存所扮演的角色。接下來，我們要更進一步的用另一個觀點，去研究構築了知識儲存庫後，可以如何提高知識戰鬥力。

存量變得豐富後，洞察力也會提高

對照本書目的「提升知識戰鬥力」的另一面，知識存量的構築會帶來什

麼樣的貢獻呢？

第一個要指出的，就是知識存量豐厚，會提高洞察的速度與精準度。所謂洞察力，就是找出「發生在現象背後眼睛看不到」以及「之後可能會發生的事」，這兩個問題答案的能力。

針對當我們知道在過去類似的案例中，事情的背後曾經發生什麼，或是後來又發生了什麼事就能提高洞察力，這一點應該不難想像。

接下來要說明的案例，和我的專業領域組織論有關。重點是要說明，為何過去的案例能夠成為我們在思考眼前問題時的良好啟示。

某位顧客的公司，事業部的最高級主管發生了違反法律規範的問題，引起了很大的社會問題。這時，我受託建構新的架構，以防止再度發生類似的事。當時我重新翻閱了各式各樣的組織論、公司管理相關的報告及書籍等等，但都是很表面的內容，對於已經完全通曉經營管理學的老闆來說，我實在不認為自己可以端出什麼具有知識附加價值的東西，以符合他支付的費用。

於是我變更作戰方式，決定回顧過去長久的歷史，看看人類在「如何防止有權者的暴衝」這個問題上，曾經採取過什麼樣的措施，然後從中找出啟示。

這並非表面上的手續或規則，而是採取透過架構紮實的思考，找出防止再次發生的方案「該有的方向性」，在和老闆討論後，將這個政策具體化的

方法。

我給的具體建議由於會牴觸保密義務，故在此無法提及，但是簡單來說，就是組織中一定要維持權力平衡，經常起摩擦比較好。

回顧過去的歷史，我們會發現能長久持續的組織或系統，一定有一個平衡權力的機制在發揮作用。例如在中國，官僚制度從很早期就異常的發達。大家應該也都很清楚，中國錄用官僚的科舉考試，從西元六世紀中葉到二十世紀初期為止，雖然期間當中有中斷幾次，但是持續實施了一千三百年以上。

另一方面，平衡這個官僚制度的權力就是宦官。宦官的歷史更加古老，恐怕從西元前八世紀的時候開始，直到跟科舉一樣的二十世紀初期結束，竟然持續了將近三千年。這種科舉與宦官的雙系統，一再的跨越不同王朝的誕生與滅亡持續存在，如波浪般你來我往的維持著微妙的權力平衡。

同樣的案例，從中世紀歐洲的教皇與皇帝的關係，或者從日本的天皇與征夷大將軍之間的關係也可以看到。另一方面，短期間就滅亡的系統，大多都是因為權力平衡沒有發揮作用，其中最典型的例子就是希特勒與史達林。

要防止掌權者暴走，就必須要有權力平衡，要從無到有產生這樣的洞察，光靠理論思考的能力，雖然不是全無可能，但卻非常困難。所以想要獲得這樣的洞察，或許得具備關於牽制掌權者的各種歷史知識存量。

由此可知，知識存量的重要效用之一，就是為研究眼前現實問題時，提

供有幫助的
洞察。

知識存量使常識相對化

接下來，我想說的是，擁有豐厚的存量，便能將眼前的常識相對化。

一般來說，大家都認為常識是絕對的。正是因為沒有人存疑，它才會變成常識，如果是見仁見智的事情，那就不是常識。這個「絕對的、難以撼動的常識」，若用擁有豐厚的知識存量去看待，就能相對化。

以下就舉「終身雇用」與「年功序列」的例子來說明吧。在日本，有不少人認為，這兩種人事行政慣例是源自於日本傳統中根深蒂固的民族習慣，但這種常見的誤解卻與事實差異甚大。

首先「終身雇用」這個詞，是我的舊東家波士頓顧問公司東京事務所，第一任代表詹姆斯·阿貝格蘭（James C. Abegglen）於一九八五年出版的著作《日本的經營》（*The Japanese Factory*）中，第一次用到的詞，也就是所謂的「新詞彙」。

阿貝格蘭還舉出，「企業別工會」與「年功序列」為日本企業的特徵。也就是說，這並非是日本的傳統人事慣例，而是僅限於經濟成長率持續十年以上，達到兩位數的「歷史上例外的特殊時期」，所採用的人事慣例而已。

若實際去確認明治到大正期間的勞工統計數字，馬上就會發現，連續服務超過十年的事務性勞工，只不過佔整體的幾個百分比而已，大多數的人都是幾年就換一次工作。也就是說，所謂年功序列或是終身雇用，根本就不是日本的傳統人事行政慣例。

這樣的誤解或錯誤，起因就在於「只知道眼前的事」，也就是所謂知識存量的貧瘠。厚植知識存量，拓廣知識的時間軸與空間軸，就能相對化眼前的常識，將這樣的資訊視為僅限於「此時、此處」的東西。

那麼，能把常識相對化有什麼好處呢？一言以蔽之，就是能帶來創新。創新，定義中包含了「過去一直視為理所當然的事情，不再視為理所當然」的一面。對過去視為理所當然的事，也就是對常識抱持著懷疑的態度，才會產生創新。

哈佛商學院的克雷頓·克里斯汀生（Clayton Christensen），在其著作《創新者的DNA》（*The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators*）中提出創新者的共同特徵，就是他們能夠對所有人都認為理所當然的事，勇於提出「為什麼」的質疑。

確實，眾所周知主導了多數創新的 Apple 創辦人史蒂夫·賈伯斯，經常會對周圍的工作人員提出「為什麼」的疑問。所謂創新，就是相對化過去的常識，從懷疑之處誕生。

只不過另一方面，若是懷疑所有的「理所當然」，日常生活就沒辦法過了。為什麼人到早上會自然醒來？為什麼人要在白天工作夜晚休息……等等。一一深思的話或許能夠成為哲學家，但日常生活卻會出問題。

這就是經常被提及的「對常識存疑」，像這種老掉牙的話的膚淺之處。在有關創新的論調裡我們常看到「拋棄常識」，或是「對常識存疑」等，能夠輕易說出口的意見裡，完全欠缺關於「為何世上會有常識，為何常識如此根深蒂固難以動搖」等論點的洞察。

其實「對常識存疑」的行為，成本相當昂貴。另一方面，要驅動創新就一定需要「對常識抱持疑問」，所以這裡就出現了悖論。

從結論而言，能解開這個悖論的鑰匙只有一把。重要的並不是大家常說的永遠「對常識存疑」的態度，而是擁有能夠分辨「可以放過的常識」與



《創新者的DNA》
克雷頓·克里斯汀生

「應該懷疑的常識」的眼光。能給你分辨眼光的，就是「深厚的知識存量」。

將深厚的知識存量與眼前的世界相比，普遍性較低的常識，只適用於此時此地的常識便會自動浮現。史蒂夫·賈伯斯正是因為深知書法之美，才會懷著「為何電腦字體這麼醜」的疑問。切·格瓦拉正因為了解柏拉圖所宣示的理想國度，才會抱持著「為何古巴的狀況會如此悲慘」的疑問。

我們不能因為接受「眼前的世界反正就是這麼回事」就放棄，而是應該試著去比較、相對化。這麼做，那些應該要懷疑、缺乏普遍性的常識就會浮現，而深厚的知識存量發揮的作用，就是當一個反映出懷疑的鏡頭。

隨著存量增加，創造性將會翻為一千倍

擁有深厚的知識存量，可以提高創造性。一般來說，人們往往會認為創造性是與生俱來的，無法用後天的力量提高。但是從腦科學或教育心理學的研究中得知，創造性可以經由後天的方式做到某種程度的提升。（註1）

想要提高創造性的有效方法之一，就是許多人提出的類比法運用。所謂類比法，就是指從不同領域借用創意的思考方式，淺白的說就是「抄襲」。

成功運用類比法，在商業界中頗為知名的案例，恐怕就是廉價航空西南航空公司的例子了。西南航空為了從根本上改善飛機維修保養的時間，詳細

觀察了印地五〇〇賽車大賽的後勤檢修工作。從中獲得關鍵在於「靈活運用專門工具」及「事前的準備程序」的點子，成功將原本需要花四十五分鐘維修保養的時間縮短到十五分鐘。

另一個我們也很熟悉的類比案例，就是迴轉壽司。迴轉壽司的點子，是源自於啤酒工廠的輸送帶。某一天壽司店老闆去參觀了有生意往來的啤酒工廠，在那看到啤酒一罐罐被輸送帶運送過來的樣子，於是便去訂購了壽司店櫃檯專用的輸送帶，他發現只要把壽司放上去轉，不需要增加壽司師傅也可以把店擴大。

像這樣的類比，就是把乍看之下沒有直接關係領域的見識組合在一起，然後產生新點子的思考方法。已故的史蒂夫·賈伯斯曾清楚的指出：

所謂的創造性，就是「把某些東西連繫在一起」。你要是問創意人他是如何創造的，他們可能會覺得有點尷尬吧。因為實際上他們並沒有創作出什麼，他們只是把自己從經驗中得到的見識彼此連結在一起，然後統合成一個新的事物。

取自「wired」一九九五年二月的報導

賈伯斯指出，所謂創造並不是「發明一個什麼新的東西」，而是「做出一種新的組合」而已。事實上，許多發揮出高水準創造性的人，也都有同樣的說法。

比方說，我剛進入電通這家公司的時候，上班第一天一定會發一本等於是必讀的書給新人，那就是楊傑美（James Webb Young）的《創意・從無到有》（*A Technique for Producing Ideas*）。這本書裡也說到同樣的事，楊在這本書中提出了兩個原理。



《創意・從無到有》
楊傑美

其一是「創意只是把既有的要素做出新的組合而已，此外別無其他」。第二則是「做出新的組合的才能，端賴找出事物之間關聯性的才能」。不論是楊也好、賈伯斯也好，他們說的都是「所謂新的創意，只是將既有的東西組合起來」而已。

那麼在此重要的，就變成是「可供組合的資訊」的量。

若我們把模型單純化來思考，正如賈伯斯所指出的，假設所有的創意都是由不同的兩種要素組合產生的話，那麼擁有十個知識的人，與擁有一百個知識的人，他們經過組合之後得到的創意數量，就分別為四十五個與四千九百五十個。

也就是說，知識的量有十倍的話，透過知識的組合產生的創意數量，就

會超過一百倍以上。如果這個前提是要把三個知識組合起來產生創意，那麼可以產生的創意數量，就分別是一百二十個與十六萬一千七百個，差距會到達一千倍以上。

當然，在這些組合下，大部份的創意應該都是沒有什麼用的東西。但是那也不要緊，這是因為創意的品質，就是仰賴於創意的數量。量轉化為質，這就是創意有趣之處。

過去做過有關創造性的研究發現，對創意品質影響最大的，就是創意的數量。的確，仔細觀察過去偉大的藝術家或發明家，他們留下的不只是創意的品質，在數量上也有相當突出的實績。

畢卡索留下了兩萬幅作品，愛因斯坦寫過二百四十篇論文，巴哈每星期都會寫清唱曲，愛迪生申請過一千件以上的專利。有趣的是，他們留下的知識生產並不全然都是傑作。

例如現代演奏的莫札特、巴哈或是貝多芬的樂曲，不過佔他們當初創作的曲子的三分之一左右，愛因斯坦的論文大部份也都沒有被人引用為參考文獻。

加州大學戴維斯分校的心理學者迪恩·賽蒙頓（Dean Simonton）在《天才的起源》（*Origins of Genius*）這本書中指出：「並不是創新成功之後才生產更多，而是生產許多之後才得到成功。」

依照賽蒙頓的說法，科學家的論文存在質與量的相關關係。例如，某位

科學家最優秀的論文，被引用的次數與該科學家留下的論文數量成正比。賽蒙頓同時也指出，一個科學家人生中工作的最高峰，就是他寫的論文數量最多的時期，也是他「糟糕的論文」誕生最多的時期。

他指出的這些重點，主要是表示創意的品質仰賴創意的量。

若是研究各種領域的人們在「個人能力上的差異」，就會發現在身體能力上並沒有那麼大的差異。

例如在二〇一七年十月時，一百公尺短跑的世界紀錄是九點五八秒。另一方面，日本的高中生平均的紀錄是十四秒上下，差別最多也只有一點五倍而已，差距並不是很大。在其他比賽上也是一樣，例如馬拉松的世界紀錄是兩小時多一點，但是以業餘跑者來說，它的兩倍、四小時左右的時間就是標準的時間，跳高的紀錄兩公尺四十五公分，大概大多數人也都能跳到這個高度的一半左右。

重點是，在身體能力方面，世界頂級的運動員與常人之間，最多也就有一點五至兩倍的程度差別而已。

另一方面，產出創意的能力就如同前文所說，會由於知識存量的厚度，輕易地就拉開差距到一百倍甚至一千倍。肉體上的能力再怎麼鍛鍊，最多也只能提高到一般人的兩倍能力，但創造性只要透過鍛鍊，就有可能與普通人拉開一百倍到一千倍的差距。

選出要放入魚池內的資訊魚

想要有效率地建構魚池裡的存貨，首先最重要的，就是選出要放進魚池裡的魚。舉凡是你覺得很有趣的資訊、受到感動的軼事，或是覺得驚訝的資訊，總之就是蒐集這些資訊。

本書中介紹過幾次，把人類文化學的概念用於知識生產的創意，但是在蒐集資訊的時候，具備像田野工作那樣的感性很重要。對自己的驚訝與異樣感要保持敏感度，希望盡量不去注意到你眼前有「好吃的魚」經過。

放入魚池的資訊種類非常多，例如從別人那裡聽來的、在馬路上觀察得到的、從書本上得到的洞察等等。在質與量上都有各種變化，但在這裡對許多商業人士來說，書籍就是資訊中心的情報來源，我想在此介紹一下自己篩選的訣竅。

說到我的訣竅，你可能會認為一定是什麼特別的東西，不過並非如此。我接下來要介紹的方法，是已經有許多人實踐過，也確定是有效的方法。

首先，我們閱讀書籍，如果看到在意的地方就一定要畫線。有些人可能不想把書弄髒，但是如果不用畫線，就絕對沒辦法建立你的魚池。如果你不願意，我也只能告訴你，那就除了畫線用的之外，另外再買一本乾淨的書作為保存用。

畫線，也就是所謂的「骯髒閱讀」，這是打造魚池的第一個步驟，如果

跳過這個步驟就無法往下走。

另外，像 Kindle 類的電子書籍，也有「highlight」功能，就像在紙本書籍上畫線一樣，可以在任何地方任意標記重點。這個重點還可以在事後整理編輯，是非常方便的功能，這一點稍後會再詳細說明，在此我們就把在紙本上畫線當作基本形式，繼續往下進行。

畫線要畫在事實、啟發、行動之下

那麼，畫線要畫在哪裡才好呢？

基本來說，「直覺上覺得有趣的地方」就是你的畫線對象，但是如果再解析得清楚一點，應該畫線的是下面這三個地方：

- ① 覺得很有意思，應該可以作為日後參考的「事實」。
- ② 從這些有意思的事實中得到的「洞察」或「啟發」。
- ③ 從洞察或啟發得到的「行動」指南。

這裡的要點就是，不是只畫自己覺得很不錯、有共鳴、能接受的資訊，沒有同感、覺得反感的資訊也要畫線。

你認為這是為什麼呢？這是因為沒有共鳴，覺得反感的事情，這樣反面

的資訊會更清楚地反映出自己的價值觀與思考。

在本書中已經指出，不可以只輸入感覺良好的資訊。我們之所以感覺良好，是因為感覺自己的價值觀或世界觀受到肯定，但是光憑肯定並不能提高知識戰鬥力。

就跟肌肉一樣，大腦也是透過知識的格鬥來提高戰鬥力，因此與自己的價值觀或世界觀不同的資訊，那些「令你愉快的資訊」，也應該看作是理解自己的機會。

把書當成筆記本

以讀書家聞名的松岡正剛，曾指出「書本就是已經寫了內容的筆記本」，我認為這句話真的是一句名言。

沒有人會買了筆記本卻一直讓它維持在白紙的狀態。本來購買筆記本的前提，就是為了要寫什麼內容進去，寫了東西的筆記本才有意義。松岡先生的意思就是說，書也是一樣的東西。

假如我們把這個想法再往前推，書這個東西在買來的時候還是未完成的作品，透過讀者與作者的對話，寫入了各式各樣的內容之後才算真正完成。

在書本上貼便利貼，或是寫上什麼東西，當然會弄髒書本，但是不妨想

想「要如何把書美美的弄髒」。也就是把書當成素材，思考要如何把它變成證明自己活過的藝術作品。

只能選出「九個」抄錄內容

一邊畫線一邊看完整本書之後，再從畫線的部份選出某幾個內容放進魚池裡。

這裡的要點是，必須選出優先排行順序。我的情況是，即使畫線的地方再多，基本上選出來放進魚池的就是五處，再多也僅止於九處。

五或是九這個數字並沒有什麼特別意義，只不過若是五處的話，大概十分鐘就能抄錄完畢。為什麼這樣做？這是因為太多的話，就會覺得把畫線地方抄寫下來這個動作很麻煩。

這世上跟知識生產有關的書籍很多，但是討論這個議題的人在這一點上有很大的分歧。有一群人主張，畫線的地方一定要用筆記或數位的方式轉錄下來，而另一群人則主張畫了線就不需要再抄錄下來，直接放回書架上就好，意見非常兩極。

主張後者的理由是：「抄錄太麻煩了，以效果而言並不划算。」我也確實這麼認為。把所有的畫線部份都抄下來，實在不符合勞力成本。這樣就只是畫了線又放回書架上，結果也只能靠大腦裡的記憶去找出資訊魚，知識存

量就只限定於大腦的記憶容量大小了。

就結論而言，花費最少的勞力成本，透過抄錄製作出一個魚池，是我個人的妥協點，也正因如此，看清楚哪些內容具有抄錄價值就顯得很重要，因此我設定了九處為上限。

如果把抄錄的處所限定到九個為止，就必須把所有畫線的地方再重讀一遍。在這個階段，就已經比畫完線就放回書架上，更能使資料固定在大腦裡。

圖6 畫線的三個地方

在《反脆弱》
這本書上畫線的範例

《反脆弱》
納西姆·尼可
拉斯·塔伯雷



①
事實

很有意思應該可以
作為日後參考的「事實」

（例）「藥理學者創造的語詞『激效作用』，是指少量的有害物質對生物來說能達到藥效，也能帶來效能的現象。就算本來是有害的物質，只要使用的量很低，使生物產生某種過度反應，就會對生體帶來正面作用，促進整體健康。」

②
啟發

從上述有意思的事實中得到的
「洞察」或「啟發」

（例）「由系統去除掉壓力，並不一定是好事。不如說反而有害。」

③
行動

從洞察或啟發得到的
「行動」指南

（例）「帶起創新需要什麼？首先就是要自己一腳踩進麻煩事裡。話雖如此，指的是嚴重卻不到致命程度的麻煩。」

有疑惑就畫線

讀書的時候一定要邊讀邊畫線，當我如此建議，就會有人來問我：「該畫在哪些地方才好呢？」

我的答案是：「有疑惑就先畫線。」

這一點我剛才也說過，第一次讀，是以「這本書有沒有再讀的價值」、
「這是不是一本值得記憶、記錄下來的書」這兩個標準來進行，因此覺得有點在意的地方，或是覺得有意思的地方，就不要猶豫，先畫線再說。

我之所以這麼說，是因為我們並不會把所有畫線的部份都抄錄下來。重讀的時候，就以畫線的部份為中心來閱讀，一面讀一面評估是否值得抄錄，如果覺得值得抄錄下來，就選出那些地方進行抄錄即可。

更具體一點的順序，我的情況是重讀一遍畫線的地方，把覺得「還是很有趣」、「還是很重要」的幾個地方貼上便利貼。這時，貼便利貼的部位就要統一貼在重要部份的開頭那一行，這樣讀第三次的時候便不需要猶豫，才會更有效率。

很有趣的是，當你重讀畫線部份的時候，會發現有某些地方讓你疑惑為什麼自己會在這個地方畫線。

一個人會被什麼樣的內容打動，都是有脈絡可循的。特別是喝酒的時候

會讓人變得易感，這種時候讀的書就會畫上一堆的線。然而，這些內容都是應該要放入知識儲存庫的內容嗎？當然不是，所以無論如何都必須透過重讀來篩選需要抄錄的部份。

然後再一次重讀貼了便利貼的地方，也就是三讀，認為事後有可能會參考的地方，就把它轉錄到 Evernote 去。總而言之，程序如以下流程所示：

初讀 把在意的部份先畫線。

再讀 以畫線部份為中心閱讀，把仍然覺得有趣或重要的地方貼上便利貼。

三讀 閱讀貼了便利貼的部份，選出日後可能會參考的內容再轉抄錄。

圖7 知識生產系統的建構法



一定要放入之後可以搜尋的魚池裡

透過初讀、再讀、三讀後，選出來的九處資訊就轉抄錄到魚池裡。

我是利用記錄型的媒體 Evernote，來作為抄錄內容的儲存庫。單純地在 Evernote 上新增新筆記本，然後快速的把書籍名稱與選取出來的九個畫線部份抄錄進去。

這時，如果畫線的部份看起來很長，要注意只記錄主要精華部份就好，以避免增加作業負擔。不是完全轉錄資訊，只要在日後需要參照時，可以做為回到原書的線索即可，因此並不需要把畫線的地方全文轉錄。

判斷長短的要點，就是以每個地方一分鐘的時間軸作為標準。一個地方用一分鐘抄錄，九個地方合計九分鐘。每一本書轉錄的時間不到十分鐘，就可以防止無限制地擴大投資在這個作業上的時間。

雖然我使用的工具是 Evernote，但其實整理用的服務或軟體無論是什麼都可以。在使用 Evernote 之前，我是用谷歌的 Gmail，把選出來的內容轉寄給自己。

Gmail 除了搜尋功能很優秀之外，它還是雲端服務，因此無論在哪裡，只要網路環境完備，就能立刻讀取過去選出的所有內容。雖然這樣很方便，不過 Evernote 透過標籤，就能將過去的筆記進行組合改變的這一點很吸引我，因

此我便跳槽過去了。

最後，雖然我說轉錄的儲存庫無論是什麼工具都沒關係，但若是說哪一點是絕對必要的條件，那就是「日後能夠準確地搜尋出來」這一點。

這是非常重要的關鍵，正因為日後可以搜尋，才可以不需要儲存在大腦裡，放心的仰賴外面的儲存庫。我以前也曾經歷過，把覺得重要的內容抄錄在筆記本上的時代，但是不到一年，連哪一本書抄錄在哪一本筆記本上，甚至是什麼時候的事都想不起來，雖然花了很長時間尋找，結果還是什麼也沒找到，不知道有過多少次如此令人懊惱的經驗。

關於知識生產有各種的主張，也有不少人主張「應該轉錄在筆記本上」，但若是特別考量到商務人士知識生產的脈絡，我認為這種主張完全沒有道理。

原本選取抄錄下來的最大目的，就是為了忘記。因為忘記會讓大腦保持工作記憶的空間寬廣，以便運用在眼前的知識生產上。在有需要的時候，可以到外面的知識儲存庫去下載資訊使用，所以才能放心的忘記。單憑這個理由，我們絕對需要準確度高的搜尋功能。

轉錄的外部媒體無論是什麼都沒有關係，但是在任何地方都能夠準確的搜尋到，是絕對不能遺漏的條件。

大家對卡片的運用經常會產生的誤解是，認為卡片是用來記憶的工具。

這應該是從學習英語時的單字卡而來的聯想，但是其實是完全相反的。

如果要記在頭腦裡，就不需要寫在卡片上。

寫在卡片上是為了忘記這件事。

為了讓自己忘了也沒有關係，

才寫在卡片上。

（中略）

就是所謂的「遺忘用的設備」。

卡片是為了遺忘而帶的。

梅棹忠夫《知識生產的技術》

靈活運用Kindle之類的 電子書籍

如前文所述的「畫線、選取、抄錄」行為，雖然我自己這樣講很奇怪，可是這真的是挺麻煩的一件事。

因此以我個人來說，這幾年我利用Kindle閱讀的機會變多了。我一年當中大概會閱讀三百本左右的書籍，裡面大約有一半是用Kindle閱讀。

我之所以選擇這樣做，是因為在Kindle上使用Highlight功能畫線的話，它會放到雲端上，之後就可以整理檢查。我第一次知道有這個功能的時候，真的很感動。

購買Kindle後，就可以在Amazon的帳戶裡面管理自己的頁面，個人頁面有「Your Highlights」這個項目，在這裡就可以查閱所有自己畫線的部份。

當然因為它是數位資料，所以也能搜尋。我自己是從這個頁面把特別認為重要的地方，複製貼到Evernote上轉錄，然後再加上相關主題的標籤。

抄錄時要寫出對工作或實際生活帶來的「啟發」

在此必須強調，跟人文教養相關的閱讀裡的重點，不要只會抄錄，一定要寫出在工作或實際生活上的啟發。

我已經說過，在人文教養相關的閱讀上，選擇書籍的唯一基準就只有「有趣」或是「不有趣」，但這僅止於在選擇時是如此，如果讀完之後只有一句「啊、真有趣」就結束，那就沒有任何意義了。

當然，若是以娛樂為主要目的的閱讀自然不要緊，只不過已經投入了寶貴的時間去閱讀，就是想從中得到一些有益的資訊，以便能夠運用在工作或實際生活上。

看了書若覺得有趣，就稍微深入想一下為什麼自己會有這種感覺。這麼一來，很多時候就能得到與工作或實際生活相關的啟示。

首先，把覺得有趣的地方抄下來。然後試著從抄下來的部份寫出，對工作或生活得到的啟發。整理的方法分為以下三個階段：

①有趣的「事實」。

←

②對工作或實際生活的「啟發」。

③ 具體的「行動」假設。

←

例如，我們以長谷川英祐寫的《不工作的螞蟻是有用的》這本書來看。讀這本書時，就會看到裡面有一段敘述：「混雜了一部份不工作的螞蟻的蟻窩，會比全部螞蟻都勤奮工作的蟻窩，具有更高的生存機率。」



《不工作的螞蟻是有用的》
長谷川英祐

一般來說，我們都會認為當然是擁有許多勤奮工作的人的組織，才有更強的能力應對外界變化，因此這跟一般人所說的相反，便成為「反命題」，因此會覺得「咦、這個說法有意思」。這就符合了前文中所說的「①有趣的事實」。

接下來，就用自己的頭腦想一想。這個令人深感興趣的事實，在工作或生活中會有什麼啟發？首先會想到的，就是「若將組織的資源百分之百都投入目前的事業中，新事業就不可能誕生萌芽」的啟示。寫下來的點子並不

是要給別人看，所以想到什麼就盡量寫下來。

還有其他的部份，比方說在實際生活上，可能會想到「只跟目前的生意相關的人見面，自己的人生是否就不可能有創新？」或「書架上最近總是擠滿了書，沒有空間再放其他新買的書。這樣說不定有點糟糕……」之類，即使是這種相當「遙遠」的啟示，像這樣的想法也要寫下來。

螞蟻窩的話題雖然跟書架沒有直接關係，但是比起理論上的整合性，寫出這樣的想法跟靈感更為重要。這樣的想法就符合前文所說的「②對工作或實際生活的啟示」。

然後可以的話，就建立將來該怎麼做這個問題的「③具體的行動假設」。例如，從「若將組織的資源百分之百全都投入目前的事業中，新事業就不可能誕生萌芽」的啟發，去作成在工作、商業領域上的行動假設，例如：「把某個程度的資源，投入無法預期能直接產生利益的研究中，還是投入到新事業的開發較好？」

又或者，「若只跟目前的生意上相關的人見面，自己的人生是否就不能有創新？」這個啟示會讓你想到「那麼就維持每個月一次，去跟與目前工作無關的人聚餐。具體列出想見的人的名單，在月初與他們聯絡表示希望見面」；而「書架上擠滿了書就無法買新書」的假設，就可以化為「一年內沒有拿起來看的書，就痛快的捨棄吧。如果書架上只有一年內讀過的書，光是看書架就可以知道自己學習的狀態」的行動。

透過附加標籤產生意想不到的「組合」

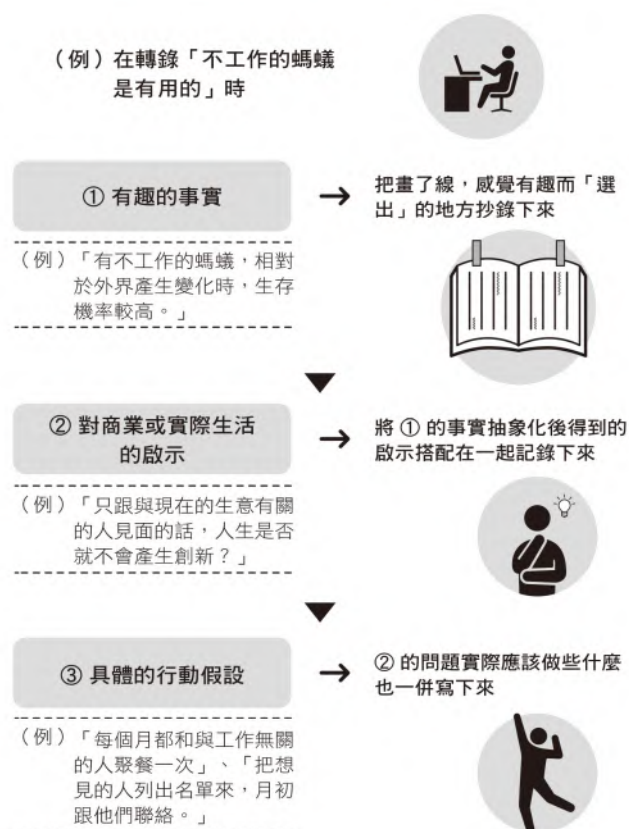
在這裡我要提出一件重要的事，那就是建構儲存庫的目的，並不單純只是要存放輸入的內容，並讓它可以適當地取出而已。

當然，的確是有這樣的次要效果，但若是對照「提升知識戰鬥力」的目的，再重新思考建構這樣的儲存庫的意義時，那應該就只有「創造出新的創意組合」的效果了。此話怎麼說呢？知識戰鬥力的發揮程度，可分為以下兩個階段：

階段1 將過去學到的知識，配合狀況適當的運用。

階段2 將過去學到的知識組合起來，建構出屬於自己的概念。

圖9 將選出來的地方與「啟發、行動」配成對轉錄



在這當中，建構知識儲存庫對第一個階段的貢獻自然不用說。那麼，我們該如何實現第二個階段呢？

此處的重點，就是「加上標籤」。整理從完全不相關的資訊來源所輸入的資訊，例如利用同樣加上「創新」的標籤，讓這些資訊能夠並排在一起。

比方說，我把美術史學家石鍋真澄從《翡冷翠世紀》中的選粹，與克雷頓·克里斯汀生從《創新的兩難》（*The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*）中的選粹並排在一起，才第一次產生了某種洞察。然而我們不太可能一開始就帶著某種意圖，去把文藝復興時代相關的美術史資料與經營管理的組織論資訊並排在一起看。關鍵就在於「適度的隨機」，例如在書店相鄰排放的書，很容易把它們連結在一起思考。

另一方面，假設完全隨機組合，能否從這些組合中得到有用的啟發或是洞察，又是另一種困難。或許是意想不到的組合，但若是提高抽象度來看的話，就會有一定的聯繫，而且很難在事前就想到這些組合要素，這樣的「適度隨機」將會帶來新的創意組合。

近年來，在日本各處都有人提到多元化的問題。若說到多樣性為什麼如此重要，主要是為了創造出「意想不到的組合」。多樣化也就是多元化，什麼東西要多元，就是「感受方式、思考方式」要多元化，最終就會帶來多元化的意見。

在此我稍微離題一下，有很多企業或組織不以這點為基礎，單單只是增

加女性或外籍僱員，這是否能真正使組織變得多樣化，非常令人存疑。

重要的是，女性或外籍人士這種「多樣化的屬性」使「感性或思考多樣化」，而最終達到「意見多樣化」才是重要的。因此，想要提高組織的多樣性，就要使鼓勵與他人想法不同的文化滲透到組織裡，或是獎勵不同的意見或見解，讓大家多多提出意見。必須開發像這樣的領導技巧才行，但是很多企業就只是關心要增加「多樣化屬性」而已，對最重要的部份卻沒有拿出實際辦法來。

因此，我們再回到原來的話題，透過加上標籤的動作，以利在自己的自學系統中得到多元化啟發的機會，就是我們加上標籤的最大目的。

本著要做出「書籍列表」的想法

像這樣反覆進行「閱讀、轉錄」，不久後就會產生一堆讀書筆記。這些讀書筆記有許多種運用方式，不過我的建議是，筆記放在手上一段時間後，就必須大致回頭瀏覽一次。

正如本書多次提出的，人類的有效記憶體非常小，輸入的資訊不可能全部記住。正因如此才需要用某種形式整理、保存輸入的資訊，必須有在適當的狀況下能夠適當取用的架構，而回頭閱讀過去製作的筆記，將會讓你的有效記憶保持相當的新鮮度。

這裡的重點是，就像聽音樂一樣回頭去讀過去的筆記。例如 Apple 的 iPhone 有製作音樂播放清單這個功能，是以主題類別來彙整成的歌曲清單，同樣的想法我們也可以套用在讀書筆記上。

在這個時候回頭讀的部份，都是從過去龐大的閱讀資料中嚴格篩選出來的文章，每一次應該都能給你相當多的提醒或啟示。在這時想到的啟示也可以再加寫上去，這樣你的讀書筆記就會越來越進化。

要在變化快速的世界生存就必須「反學習」

終於來到本章的最後一個項目了。在這裡我想說明的是輸入、抽象化、構造化後，儲存下來的資訊，要如何的「Unlearn＝抹去」。

好不容易學到的東西，要把它抹去，你可能会覺得這也未免太可惜了，不過本書瞄準的目標是提高知識戰鬥力，所以 unlearn 的這個動作，絕對是不可欠缺的。

所謂 unlearn，就是「Learn＝學習」的反義詞，硬要翻譯成中文的話就是「反學習」。不是「再」學習，而是「反」學習，也就是把曾經學到的東西擦得一乾二淨。

為什麼投資了寶貴的時間資源，好不容易才學到的東西非得要抹去呢？理由很簡單，這是因為環境變化的非常快速。現在這個時代，新的概念或架

構取而代之，十年前還有效的概念或架構，很快就會落伍了。

舉一個淺顯的例子吧。一九九七年，西洋棋世界冠軍加里·卡斯帕洛夫（Garry Kasparov）跟IBM的超級電腦「深藍」對弈，他輸給了電腦。由於這是電腦第一次戰勝人類的西洋棋世界冠軍，因此在當時造成很大的話題。

隔年，IBM將深藍的能力更進一步增強了五倍左右，並以一億日圓的價格公開販售，得到了很好的銷售成績。在二〇一四年一月三日，到IBM的網站上查詢後發現，有深藍被運用在NASA火星無人探測機「火星拓荒者號」的計畫，以及美國能源部的勞倫斯利福摩爾實驗室等的後續報告。

我如果說，當初改版後以一億日圓售出的深藍，就跟各位現在日常使用的桌上型電腦功能幾乎相同，你應該會很驚訝吧，但這卻是千真萬確的事。前後也不過才十七年，當初以一億日圓的價格銷售出去，只有政府或大型智庫才買得起的超級電腦，如今我們一般人也可以買到跟它性能同等級的電腦了。

說到一億日圓，那是等同於東京都內一流地段的高級大廈或是高檔跑車的價格，而這個價格卻在不到二十年之內就掉到十萬日圓，實在難以想像。

在資訊處理的領域裡，這樣的事情大概這五十年來一直都在發生。例如英特爾的共同創辦人之一高登·摩爾（Gordon Moore）曾說，積體電路的密度每年都會變成兩倍，也就是所謂的摩爾定律（Moore's law），而這是一九六五年的事情。

反過來說，今天要花一億日圓買的電腦，十年至二十年後也會變成只值十萬日圓左右的東西。最近，在很多方面都有人說「電腦跟大多數人搶工作的時代要來臨了」，而且目前由於成本過高而尚未被電腦取代的工作，恐怕短期內也會被電腦取代。這樣的變化，對商業模式或社會的樣貌來說，也會帶來很大的變化。

在持續發生這樣重大變化的世界裡，一直執著於以前學會的概念或框架，想一路偷懶下去甚至會有危險。在這樣的世界裡生存的我們，要經常保持丟掉「過去學會的本事」，時時虛懷若谷的眺望世界，同時也要抹去自己過去學到的東西，或是覆蓋上新學會的東西，也就是需要持續的反學習。

一個人若單單只是知，
並不能稱得上有智慮，
要能夠去實踐才能稱為有智慮。

亞里士多德《尼各馬可倫理學》

1 Howard E. Gardner: 「Art, Mind, And Brain: A Cognitive Approach To Creativity」. Basic Books, 1984

第
5
章

為什麼教養會成為
「知識的武器」？

——提高戰鬥力的11種人文教養領域與99本書籍

到目前為止，我們針對自學系統的整體樣貌，以及如何進一步建構成系統的四個模組「戰略」、「資訊輸入」、「抽象化、構造化」、「儲存」，已經具體解說過方法了。

若是對照我們提升知識戰鬥力的目的，筆者想在本章中說明，我個人經過考察後覺得有用的閱讀領域。

具體來說，我將針對以下十一個領域，以及自學這些學問的意義說明我的想法，同時介紹對初學者來說，比較容易入門的推薦書籍。

- ① 歷史
- ② 經濟學
- ③ 哲學
- ④ 經營管理學
- ⑤ 心理學
- ⑥ 音樂
- ⑦ 腦科學
- ⑧ 文學
- ⑨ 詩
- ⑩ 宗教
- ⑪ 自然科學

雖然我想趕快說明有關上述領域個別的學習方法，以及學習的意義。不過在這之前，我要先說明有關在「人文教養」領域裡，學習這些學問所囊括的五個意義。

雖然希望你能閱讀個別的論考，但我想強調的結論是，如果想要在現代社會強韌的生存下來，沒有什麼武器比人文教養更強大。

特別是從事商業領域工作的立場上來看，學習人文教養方面的知識，恐怕會是你人生中性價比最高的投資。

學習人文教養的意義① 成為引發創新的武器

首先，我要請教各位讀者一個問題：「為什麼利息是正數？」

如何？突然被這樣問，恐怕大多數讀者都沒有明確的答案吧。然而，這個狀況並不僅限於各位。包括我在內，生存於現代的我們，幾乎都對「利息是正數」這個常識無條件的深信不疑。

可是這是在現代，而且是在實質的西方社會生存的我們之間才通用的常識。回頭看看歷史，或是改變地區來看的話，立刻就會發現這只不過是一時的，甚至是局部地區的常識。

例如，在中世紀的歐洲或古埃及，採行的就是負利的經濟系統。所謂負

利，是指放在銀行的錢，價值會越來越少。因此，在這樣的社會中一直持有現金就等於損失。所以在收到現金的同時，自然就有誘因想盡量交換成其他物品。

那麼該換成什麼比較好呢？食物？不，食物不好處理。因為一次能吃下去的量有限，就必須要保存。當時是沒有冰箱的時代，能保存的量自然很有限。

那是不是該換成物品？要換成什麼物品才好？這樣想下去，最後大家都會得到同樣的結論。是的，最後就是會想把錢花在能夠長久產出財富的設備，或是基礎建設上。

遵循這種思考方式推進的，就是代表金字塔建築的尼羅河灌溉事業、中世紀歐洲的大教堂建築。前者帶來尼羅河一帶肥沃的耕作，支撐了埃及文明的發展，後者則聚集了來自世界各地的朝聖者，使整體歐洲經濟活絡起來，並使道路基礎建設完備。

「人文教養是身為社會人應該學習的教養」，有些人會用這種淺薄、具有微妙差異意義的方式來理解，但是這樣實在是太可惜了。所謂人文教養（Liberal Arts），Liberal 是自由的意思，而 Art 指的是技術。Liberal Arts 指的就是自由的技術。

那麼，在這裡所說的「自由」是指什麼呢？本來的語源，是從新約聖經的約翰福音第八章第三十一節，耶穌所說的「真理會使你自由」而來。「真

理」就如同字面的意思，是真正的道理。即使時間經過、地點改變，真理也不會改變；普遍而永續的道理，那就是真理。意思是，了解到真理的人們，就會從受到當下的時間、地點控制的框架中解放，得到自由。

何謂受到當下的時間、地點控制的框架？比方說，就像是我們認定「利息是正數」的那種想法。也就是在目前的世界裡被當成通用的常識，誰也不覺得有疑問，那些受到眾人完全相信的前提或框架，我們要暫且抽離立場並試著把它相對化。簡單的說，人文教養的精髓，就是「提問」、「懷疑」的技術。

所有的知識生產都是從提問、懷疑開始。關於這一點，我已經說明過，只要沒有品質好的提問、懷疑，就不會產生品質好的資訊輸入。也就是說，人文教養所扮演的角色，就是提高知識戰鬥力的基礎體力。

這個提問、懷疑的行為，在商業領域當中也是非常強大的武器。例如，創新就是從「懷疑常識」開始受到驅動。把過去的創新一一列出來看，我想你就會發現，要以某種形式去除過去認為理所當然的前提或框架後，創新才得以成立。

●「關於電腦銷售，店頭的市佔率是關鍵所在」，受到這樣的前提所控制，拘泥於這個前提而倒閉的康柏電腦（Compact），以及脫離這個前提確立了直銷商業模式，而領導業界的戴爾電腦（Dell）。

●「以最短路徑運送物品才會最快抵達」，受到這樣的前提影響，因拘泥於此前提而消失的多數中小型運輸事業業者，與確立了以輻軸式系統（Hub & Spoke System）作為物流系統，而成長茁壯的聯邦快遞（FedEx）。

●拘泥於電腦一定要有輸入裝置與記錄媒體的前提，陷入價格競爭的泥巴戰而苦不堪言的多數電腦廠商，與跳脫此前提，開發出iPad的Apple。

所謂創新必須包含「過去雖然認為理當如此，但從某個瞬間起，這個理所當然就突然消失了」的一面。也就是創新必須要具備「懷疑當然」的技術。

學習人文教養的意義② 成為保護職業生涯的武器

很多現代人都受困於以當下的世界現況作為前提，在這當中應如何功利地採取行動，像這樣有問題的意識中。

對這世上的現況，不問對錯斷定為「就是這麼回事」，然後改變自己去配合，特別是被稱為菁英份子的人，常會採取這種方式。採取這種方式到最後，的確也有不少慶幸地獲得了高收入，並同時贏得他人的尊敬。然後看到那些被稱為「人生勝利組」的人之後，大量出現了想要藉由同樣努力來累積經驗的其他人，就跟那些人曾經做過的一樣。

可是你必須了解到，世界的現狀一直在改變。過去可以順利發揮功效的戰鬥方式，也許有一天就會突然完全不適用。

從衍生性金融商品的交易員轉行，最後成為知識論學者的納西姆·尼可拉斯·塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb），曾在他的著作《黑天鵝效應》（*The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*）中指出：「天鵝是白的。」然而，在我們的認知確定之後出現的黑天鵝，便為在系統中已經達到最適化的人們帶來了大災難。



《黑天鵝效應》
納西姆·尼可拉斯·
塔雷伯

比方說，雷曼風暴就是這樣的事件。二〇〇〇年代，有許多商學院畢業生敲開了投資銀行的大門，建立了最能適應這個社會系統，被世人稱為「玫瑰人生」的璀璨職業生涯。

然而，這場盛宴卻突如其來的宣告終止，世界的現況驟然改變。那些在世界產生變化前，一路累積了最適應舊世界樣貌生存技巧與知識的大數人，被這個世界背叛而遭到放逐。

投資銀行是一個非常特殊的行業，所需要的知識與技術並不具有高度普

遍性。被放逐的大多數人為了重新走上人生道路，被迫學習新的技術與知識，這個下場實在是太慘了。

受到雷曼風暴影響而失去工作的投資銀行家們，不過是一個例子而已。回顧歷史，時常都有你以為會永遠持續的盛宴，突然某一天嘎然而止。因為這個世界就是這樣，它總是會出其不意的背叛人們。

正因如此，即使我們跌倒，仍要爬起奮戰到底，為了不要被這個世界耍得團團轉，必須學會紮好「知識的馬步」。我們不是看著世界的現況去設計自己的職涯或行動，而是應該在適應部份世界現況的同時，將知識的馬步相對化穩紮穩打地學會，等待變革的機會。

而我認為，唯有學習人文教養方面的學問，才有可能學會這些。

學習人文教養的意義③ 成為溝通的武器

要能與來自不同背景或價值觀的人正確、有效率的溝通，必須具備三種素養。

這三種素養就是英語、邏輯、人文教養。我想英語和邏輯應該不需要多加說明，但有些人也許會對人文教養產生疑問。

我從自己的親身體驗當中，相信人文教養是可以讓溝通變得圓滑的武器。

舉一個典型的例子吧。下面這段對話，是我支援某個組織改革計畫，在談論客戶公司的狀況時，與倫敦的同事及客戶之間的往來對話：

顧問：「他是哪種類型的領導人？」

客戶：「他？李爾王吧。」

顧問：「原來如此。那誰是艾德蒙？」

客戶：「應該是S。」

顧問：「果然如此……那麼寇蒂莉亞呢？」

客戶：「應該是去年還在的N吧，但被S放逐了。」

顧問：「哦，那我們必須來當寇蒂莉亞。」

客戶：「原來如此。確實是這樣……。」

上述對話不用說，題材內容自然是威廉·莎士比亞的戲劇《李爾王》(King Lear)。保守起見，在此先說明一下故事。

這齣戲當中，年老的李爾王因為沒有看出心機很深的兩個女兒的意圖，而對她們寵愛有加，想把國家交給她們。另一方面，卻疏遠、放逐了真心愛著父親，而直諫建言的女兒寇蒂莉亞。我和客戶的對話就是基於這樣的人際關係來進行比喻，對於完全不了解李爾王故事的人來說，就會不明所以了。

這並不是語言能力或邏輯思考的問題，單純是人文教養的問題。其實不

需要是歐洲人，只要你從事的是知識產業，當然一定讀過《李爾王》，全世界的菁英們都是以這樣的前提在討論事情。

這恐怕也帶有想試試我這個遠從東方來的人，有多少斤兩的意思在，感覺就像是那種勢利眼的臭菁英份子吧。不過若是換個立場來看，我們就比較能理解了。

例如，當我們說：「那兩人的關係，就像忠臣藏裡的吉良上野介跟淺野內匠頭一樣。」我想不需要多加說明複雜的故事背景，日本人都能理解這個狀況吧。

如果是上述比喻的狀況，對方卻回答：「我不懂這是什麼意思。」我想，無論對方的學歷或職業經歷多麼了不起，大家也可能都會覺得：「這個人不要緊嗎？」若是要將故事中的的人際關係、情景一一仔細說明的話，又會令人煩躁不已。也就是說，人文教養是為了一口氣提升溝通效率，而具備的一種壓力鍋功能。

在必須全球化溝通的場合，不知道《李爾王》，就像是你在日本不懂用《忠臣藏》比喻一樣，會變成一種溝通的疏失。

歐美菁英人士在溝通上的前提，特別以讀過聖經和莎士比亞為最重要，還有杜斯妥也夫斯基等世界知名的文學作品。這就像石蕊試紙一樣，對他們來說，如果不能在這方面有共同的基礎，他們不會信任這樣的人，至少不會承認跟自己是同一個等級的人，或是很難把你當成夥伴。

學習人文教養的意義④ 成為橫跨領域的武器

人文教養在進行專業領域切割化的現代社會中，是將這些領域聯繫起來，並且恢復整體性的武器。

現代社會被科技的進步帶著跑，不得不有所變化，而且科技的進化必然會要求專業領域分得更細。這時在特定領域裡，若將科學知識的深度化與人文教養看成兩個對立面，人文教養就沒有出場的機會。

另一方面，假如能理解那些越來越專業分工的科學知識，然後透過人文教養將它們連在一起，如此一來情況會是如何呢？如同本書在一開頭說過的，目前不足的並不是各個領域的專家，而是可以跨界的跨領域人才。現在這樣的需求越來越強烈，因為越是專業化，就越需要能夠超越個別專業領域行動的自由人，唯一能夠給你這個自由度的，便是人文教養。

跨越領域對一個領導人而言，可說是必要的條件。因為一個一直待在個別領域的專家是沒有辦法當領導人的。要成就身為一個組織領導人的大器量，也就等於要慢慢地變成一個「非專家」。

請想一想在企業的管理職中，最必須負「專業外領域」責任的職位，也就是老闆。所謂出人頭地，在某種意義上就是要漸漸變成非專家。領導人的工作，就是在不同專業領域中遊走，為了共同的目的，驅動像是寄居蟹一樣關在自己領域裡的專家。

在眾多工作場合中，我們大多會因為「自己不是這方面的專家」這種低人一等的感覺，儘管覺得「好像哪裡怪怪的」，而猶豫是否要向該領域的專家提出意見。但是我們切勿忘記，這種不對專業領域提出意見的客氣態度，是阻礙整體世界進步的最大障礙。

比方說，在開發東海新幹線時，主張「要製造以時速兩百公里行駛的鐵道，在原理上是不可能的」，頑固地否定了建造新幹線可能性的，正是國鐵的資深工程師。

然後，這位資深工程師長期無法解決的車台震動問題，卻是由完全外行的飛機工程師所解決。如果當時那位飛機工程師客氣地認為自己不是專家，不敢提出解決的點子，事情會變成如何呢？

很多時候要達成世界的進步，都是多虧了領域外的外行人所提出來的意見。創造出「典範轉移」（Paradigm Shift）這一詞，美國的科學史家湯瑪斯·孔恩（Thomas Kuhn），在其著作《科學革命的結構》（*The Structure of Scientific Revolutions*）中指出，大多數典範轉移的情況，是發生在剛進入那個領域不久經驗尚淺的人，或是非常年輕的人。

關於「橫跨領域並不一定要具備廣博的知識」的這個問題，也就是要站在整體的觀點來思考，說出該說的話。想要具備這個武器，可以說一定要有人文教養作為後盾。

學習人文教養的意義⑤ 成為改變世界的武器

二十世紀前半，活躍於德國的哲學家馬丁·海德格（Martin Heidegger），透過「世界劇場」這個概念，認為我們的本質與在社會上所扮演的角色並不一樣。



馬丁·海德格
(1889~1976)
哲學家

這個「此在」，我們在心理學上，稱呼在舞台上扮演的角色（Persona）為人格面具，「Persona」這個字原本的意思，便是面具。

在生活中戴著與實際上的自己不同的面具，演出被賦予的角色，我們稱為人格（Personality），這個字就是從Persona衍生而來。

所有的人都為了在劇場上扮演一個角色，而投身於這個世界。這就是海德格所說的「投出」。被投出的人們淹沒在世界劇场的角色裡，他稱這樣的現象為沉淪（Verfallen）。

以海德格的說法，我們都在演出這個世界劇場裡的「角色」而沉淪忘了

此在，也就是我們的本質。拿到好角色的人不認為那是角色，而把自己的此在當成是「優秀的東西」，而拿到爛角色的人，也不認為那是角色，把自己的此在當成是個「爛東西」。

當然，能夠拿到主角級角色的人只不過是極少數。大多數的人都被配到很爛的角色，在這個世界劇場的舞台上扮演角落裡的小角色，把角色演得十分辛苦，還得為那些成功扮演自己的角色，高聲唱歌跳舞的主角級人物喝彩，私下則擺出「我才不想變成那樣」的態度，看到某個事件使主角被拉下馬來，才好不容易一吐怨氣。

沒有人會覺得，這個世界的狀況是健全又理想的吧。如果以世界劇場來說，這齣戲的劇本根本一塌糊塗，因此得改寫這個劇本才行。但這時會出現一個很難解的問題，那就是誰來改寫這個劇本？

用電視劇的製作邏輯思考，我想會比較容易懂。可以介入修改劇本的人，就是像橋田壽賀子等級的大編劇家或導演，或是像泉萍子等級的大牌演員而已。

但是，稍微想一下你便會明白。首先，適應這個社會的人，也就是那些花瓶演員，對他們來說沒有變更劇本的誘因。他們正享受著由於這個「劇本扭曲」帶來的各種利益，所以他們並沒有矯正扭曲劇本的誘因。

對導演跟編劇來說也是一樣，站在創作這個世界劇本立場上的人，都同樣沒有要改變劇本的誘因。這也就意味著，那些完全無法適應這個世界劇

場，被迫演出小角色的爛演員，才有可能成為改革者。

不要對身為爛演員的自己感到失望，留在這個世界上絕對不是沉淪，如何從內部把這個世界改變成一個更好的世界，就是你的課題。而能夠讓你跳脫框架，寫出一個新世界的劇本所必須擁有的技術，就是人文教養。

現在的劇本既然是扭曲的，那麼以這個扭曲的劇本作為前提，所練就的「活出更好的角色」的技術，大多數都是經營管理學或是職業生涯論，可是那些完全沒有用。要構想出新世界的劇本，必須以更本質、更普遍的大地作為立足點才行。

既然要買，就買可以長期持有的武器

到目前為止，我已經分別從五個觀點說明了，對生存於現代社會的我們來說，人文教養功利的一面。

當中也許有你覺得很難接受，或感覺奇怪的地方。但是包含經營管理學在內，這些算盤打得精的學問，最長也就只有數十年的歷史。請想想看，相對於此，人文教養已有數百年的歷史，有些科目還是經歷數千年的時間，受過千錘百鍊才留下來的。

任何人在購買武器的時候，一定都希望買到堅固又持久耐用的武器。在這層意義上，人文教養可以說是能使用最久的「知識武器」。

到目前為止，還沒有機會親近這些學問的人，請你往後一定要積極地親近人文科目，希望你能從它們的身上，得到改變這個矛盾世界的武器。

① 歷史

從人類螺旋狀的發展中學會預測未來的能力

歷史會持續發展，然後再回歸原點

對於要在現代社會生存下去的商業人士來說，學習歷史的意義究竟是什麼？

答案也許因人而異，但我想在此舉出兩個答案。

第一，就是「能正確理解眼前發生的事情」。為什麼這麼說，這是因為將來世上會發生的事情，幾乎都是過去的歷史中曾經發生過的。

當然，若是從表面上來理解發生的事情，現在我們面對的世界是過去不曾見過的。然而，我們若深入到內部運作的機制來觀察，就會發現曾發生的歷史事件應該有大部份的現象，都是因為類似的機制發揮了作用。

第二，則是「提高預測未來的能力」。為什麼學習歷史可以提高預測未來的能力？這裡的關鍵就在於「辯證法」。

所謂辯證法，是一種動態思考過程的哲學用語，就是在提示A命題之後，再提示反證A的B命題，再以調停雙方雙方摩擦的形式，提出新的C命

題。

那麼，歷史跟辯證法又有什麼關係呢？哲學家黑格爾指出，歷史是以辯證法的方式發展出來的。以黑格爾的說法，歷史是一開始提出的A命題被下一個B命題否定，最後以統合起來的形式，在C命題落腳下來的方式發展的。

這種時候，歷史是發展成「螺旋狀」。所謂螺旋狀發展，也就是迴轉與發展同時發生。一面進展又一面回歸原點，這就是辯證法的思考方式。

以具體的例子來思考看看吧，比方說，教育系統就是如此。現在的日本，同年齡的孩子就屬於同一個年級，採行學習的課表跟科目都一樣的架構。

從小學到高中的十二年裡，我們基本上都是在這樣的架構下度過，往往無法想像除此架構之外的教育系統。其實這樣的架構，跟過去很長一段時間實施的教育系統非常不一樣。

例如過去的私塾，是把年齡不同的孩子們聚集在同一個地方，大家個別學習，然後由教師來協助他們，這樣的架構持續了很長一段時間。現在我們看起來可能覺得很奇怪，但是在歷史上，這樣的教育系統持續的時間比現在既存的形式還要長。

那麼將來的教育系統會如何？我認為，恐怕會再度回到像過去私塾那樣的型態。實際上以學力教育第一為傲的芬蘭義務教育架構，就已經逐漸變成

「私塾型」的方式了。

並且，在世界上使用者急速增加的網路學校「可汗學院」(Khan Academy)，也可以用同樣的方式來整理。積極引進可汗學院的學校，將過去「在學校上課、在家庭中輔助學習」的關係性反轉，變成「上課是在家裡觀看可汗學院，實在不懂的地方再請學校的老師來教」的構造。

當然，若採用這樣的教學架構，就會變成在學校裡，孩子們各自請老師協助自己不擅長的部份。

那麼，如果我們用辯證法來整理這樣的教育系統變遷，會變得如何呢？首先，從中世紀開始到近代為止，在日本一直採用的私塾型教育系統，就是命題A。

然而，這個架構並不符合伴隨著明治政府富國強兵政策的國民普及教育方針，因為效率很差。為了要集合大量的學生一起學習，就要像工廠一樣讓教育均等化比較好。為此，就必須要有一個以戶籍為本，到了一個年齡就統一教授同樣內容的架構。這是對最初教育系統的反駁，也就是命題B。

於是，現在世界上發生的教育革命，便是再度回歸到「配合個別學生的興趣與進度，由老師在教室裡支援學生學習」的形態。

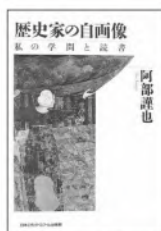
在此必須注意的是，這個回歸並非是單純的「回歸原點」，而是運用了數位力量的「有發展性的回歸」。提出正命題，然後對其提出反命題之後，再提出一個包括兩方爭論點在內的合命題。

以前的私塾型教育系統，在效率上實在是有問題。但全世界現在進行的新教育系統，則是提出了配合每個人的進度與興趣的教育細膩度，以及兼顧到整體效率的架構。

在這裡，「知史」是一個重要的點。我之所以這麼說，是因為當歷史以辯證法的「發展性的回歸原點」不斷重複進展時，若不知道歷史，就完全不知道要回歸到什麼樣的原點，因此也無法預測。

在一再重複螺旋狀的發展性回歸原點行為，同時逐漸變化的社會裡，什麼樣的「原點」會復活，是我們可以預測的。這可以說，正是學習歷史一個非常重要的意義。

歷史類的推薦書籍



《歷史學家的自畫像》
阿部謹也



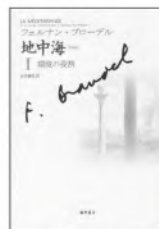
《圖說世界歷史》
約翰·羅伯茲



《何謂歷史》
愛德華·哈利特·卡爾



《新版 大英帝國衰亡史》
中西輝政



《地中海》（普及版）
費爾南·布勞岱爾



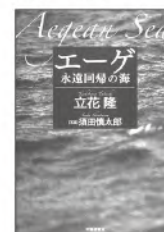
《槍砲、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》
賈德·戴蒙



《人類大歷史：從野獸到扮演上帝》
哈拉瑞



《中世紀的秋天：14世紀和15世紀法國與荷蘭的生活、思想與藝術》
赫伊津哈



《愛琴海 永遠回歸的海》
立花隆

② 經濟學

—— 為了在競爭中持續獲勝，要知道市場的原理

市場規定了商業這場遊戲的規則

關於學習經濟學的意義，世人一般常說的理由，就是「這是身為社會人的常識」或「這樣才能理解社會的架構」等等。其實以我自己而言，雖然並不否認在「作為文化教養的經濟學知識」方面的有用性，但我覺得這只是次要的理由。

特別是商業人士，如果依據提升知識戰鬥力的目的，來思考學習經濟學的意義的話，就可以歸納出兩個很重要的點。

第一個就是關於經濟學的研究對象，「經濟」與「市場」規定了商業行為這個遊戲的基本規則。

說到商業當然有其競爭的一面，但是這個競爭的規則，你認為是誰規定的呢？是公平交易委員會嗎？他們的工作是為了舉發不當的競爭玩家，所以不是由他們來制訂規則。

其實，在商業中規定競爭規則的是市場。市場雖然是人做出來的，但是

規則卻是自動產生的。人類會受到這些規則束縛，卡爾·馬克思（Karl Marx）稱為「異化」（Alienation）。異化這個詞我相信你聽過，它並不是很複雜的概念。就是人所做出的東西，卻遠離了做出它的人，彼此變得越來越不相關。

因此，要了解市場會如何變動，在理解商業的規則上是非常重要的。一件事，而去研究市場的變動，也就是經濟學這門學問。這樣想，你應該就能明白商業人士學習經濟學的意義了。

哈佛大學有一位老師叫做麥可·波特（Michael Porter）。他寫了學習競爭戰略的必讀教科書《競爭策略》（*Generic Strategies*），因而聲名大噪。但是在這本書當中，他是用基本的經濟學，而且還是產業組織論的框架來書寫。波特原本就有取得經濟學博士的學位，由於他是經營戰略的大師，所以很多人都以為他是經營管理學的博士，但其實並不是。

經濟學會追求福利最大化。簡單的說，市場上的競爭健全，大家都能夠買到便宜又好的東西，認為這樣的社會就是一個優良社會，而阻礙這種社會的因素，就認為要排除。

也就是說，思考該怎麼做才能避免由一家公司獨佔、控制市場，而沒有新陳代謝。反過來說，如果從加入市場的參加者立場來看，又會是如何呢？能夠一家公司獨佔市場、控制市場，也沒有所謂的新陳代謝，簡直就是理想的狀況。

也就是說，波特把他一直以來研究的經濟學，直接帶進經營管理的世界裡了。如果了解這樣的事實，就會知道為什麼學習經濟學會與提高在商業世界裡的知識戰鬥力有關。

關於學習經濟學的意義，第二個要點就是得到有關「價值」的概念，在本質上的洞察。若不好好地弄清楚這一點，就算學了經濟學，也只是增加了經濟學的「知識」，並沒有學到經濟學的「概念」。當然，在提升知識戰鬥力上，後者才是重要的。

我們舉一個具體的例子，例如物品的價值是如何決定的？關於這個問題的答案，有很多種思考方式。比方說，馬克思曾說：「物品的價值，是以生產出這個物品花費了多少勞動的量來決定。」也就是名為勞動價值理論的思考方式。

這的確是一種想法，但是生存在現代的我們都知道，花了很多程序和工夫去做，未必就一定能夠生產出高價值的商品。

TOYOTA 汽車的生產性據說是世界第一，然而，生產性高就表示「沒有花很大工夫」去製作的意思。那麼沒有花那麼大工夫製作的 TOYOTA 汽車，是否比其他公司的車子價值低，也並非如此。

現在關於物品的價值，在經濟學上認為是「由需求與供給的均衡去決定」。就算是同樣的物品，在供給追不上需求的狀況下，物品的價格就會上升，若供給超過需求的話，物品的價值就會下降，這是學習經濟學的人都知道

道的定理。

因此，如果想讓自己賣的商品或服務價值提高，就要控制市場供需的平衡，擁有這個意識很重要。

實際上，證明了這個「供需均衡決定了物品的價值」說法的案例，就是鑽石的壟斷。在南非的鑽石礦山開採競爭變得白熱化的二十世紀初期，由於供給過剩的鑽石價格不斷滑落，甚至有一段時期被世人認為，有一天鑽石的價格會變成跟水晶差不多。

這時迴避了供給過剩的，是一位叫做厄尼斯特·奧本海斯（Ernest Oppenheimer）的猶太人企業家。他以羅斯柴爾德銀行（Rothschild Bank）的資金為後盾，把鑽石礦山採到的原石全都收購下來，建構出一個龐大的壟斷集團。

由於當時的時代正處於世界經濟恐慌之後，礦山方面非常歡迎這種在銷售上非常安穩的架構，結果將在南非採掘出來的鑽石原石，全部都提供給這個集團。

此外，他還刻意限縮市場上的鑽石供給量，成功地把價格往上拉抬。如果知道這個壟斷集團就是現在的戴比爾斯（DeBeers），你就會清楚明白經濟學的概念，是如何在商業世界裡與提升知識戰鬥力產生關聯。

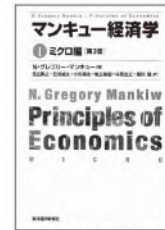
經濟學類推薦書籍



《日本人的經濟原論》
小室直樹



《總體經濟學》
格里高利·曼昆



《個體經濟學》
格里高利·曼昆



《共產黨宣言》
馬克思·恩格斯



《經濟學的思考方式》
宇澤泓文



《恩德的遺言》
河邑厚德+Group現代



《貧困與饑饉》
阿瑪蒂亞·森



《經濟學大圖鑑》
奈爾·傑斯坦尼



《基督新教的倫理與
資本主義的精神》
馬克斯·韋伯

③ 哲學

對目前的規則感到懷疑
並且用頭腦去思考的能力

哲學必然包含重要的「否定」

對許多商業人士來說，可能會感覺哲學這門學問，是跟自己最無緣的東西。

實際上，歐洲的菁英養成機構從十八世紀以來，就把哲學跟歷史同樣視為最重要的學問。例如以英國菁英備出的牛津大學，長久以來哲學跟歷史都是必修課程。在牛津大學中，被視為培養菁英政治家的招牌科系為「P P E」，也就是哲學政治與經濟學系。

在熟悉日本大學系統的人來看，一定會為了「哲學與政治和經濟」為何可以在同一個科系裡學習，而感到不可思議。不如說，這是在世界上算是沒常識，單單屬於日本大學體系的人才會有這種感覺。

不給學生學習哲學的機會是不可能培養出菁英的，特別是以歐洲人的想法來看，會認為這樣很危險。

比方說，我們從法國來看就很容易了解。法國的教育制度屢屢被提及的特徵，就是高中最後一年的哲學教育，以及大學入學考會考哲學科目。

不管你是文組還是理組，所有的高中生都必須修哲學這門課，哲學科的考試在大學考試中，還是安排在試期第一天的第一個科目。因為期待大學入學考試合格的學生們，將來能成為背負法國的菁英，因此不分文組還是理組，「哲學的能力」作為最重要的科目，被定位為必修的文化教養。

那麼學習哲學有什麼意義呢？一言以蔽之，就是鍛鍊獨立思考的能力。

「思考」這個詞，時常被他人隨便使用，然而真正的思考，並不是那種半吊子的事情。

經常聽到有人說「我思考了一整天，但是……」，這真是哪裡的話，講這種話的人並不是在思考，他們只是在煩惱。

在拙作《世界菁英為什麼要鍛鍊美的意識？》當中，我曾經說過，現在這種「獨立思考的能力」漸漸變成極為重要的資質。為什麼這麼說，是因為過去一直以來依據的「外界的基準或尺度」，已經越來越落伍了。

以提高知識戰鬥力的脈絡來思考，比起毫無質疑地接受他人給予的規則或系統，並將其當作是前提條件，然後思考要如何在這個架構中致勝的人，反而是會思考他人給予的規則或系統本身的對錯，然後企圖改變原來規則的人，更能夠發揮壓倒性的知識表現，這也是理所當然的。

說得更淺顯易懂一點，哲學可以說是一種懷疑的技術。在哲學的歷史

中，哲學家們面對的問題，基本上為以下兩種：

① 這個世界是如何構成的？

② 在這個世界中，我們又該怎麼生存下去？

而在古代的中國或是印度，又或者是由希臘發源的哲學史，便是一直連綿不絕地針對這兩個問題提出提案，並在後來的時代裡，繼續有哲學家們提出否定或是替代的方案，這才構成了哲學的歷史。

哲學的提案中，必然包含了重要的「否定」在內。

這跟物理的法則一樣，要做出重大的「肯定」，某種重要的「否定」必然也會緊追不放。

也就是，去思考這世上的主流思考方式或價值觀「是不是真的如此，會不會有其他的思考方式」，便是哲學家所必須具備的基本態度。

如果要再加上一點，就是自己察覺到微妙的異樣感，而成為產生批判、懷疑念頭的開端，這也是相當重要的能力。

近年來，世界上相當盛行以冥想為中心，有關於正念的方法。說到正念與哲學，似乎會認為沒有什麼交接點，但在「察覺自己內心裡湧現的微妙怪異感是很重要的」這一點上，兩者卻擁有共同的根源。

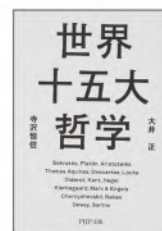
哲學類推薦書籍



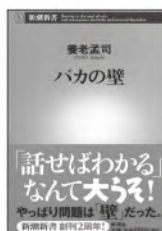
《哲學大圖鑑》
威爾·白金漢



《邊睡覺邊學構造主義》
內田樹



《世界十五大哲學》
大井正／寺澤恒信



《傻瓜之壁》
養老孟司



《新譯 弓與禪》
奧根·赫利格爾
(Eugen Herrigel)



《竹田教授的哲學講義21講》
竹田青嗣



《逃避自由》
艾里希·弗洛姆



《理性的的極限》
高橋晶一郎



《史上最強哲學入門》
飲茶

④ 經營管理學

在體會他人思考程序的同時 學習商業的共同語言

用皮膚的感覺從古典學習「思考的要點」

我想，在此不需要再重新說明學習經營管理的意義。如同前文所述，我並沒有上過商學院，不僅如此，連基本的經濟學、經營管理學的架構都不懂，就轉行做了管理顧問，但我並不認為自己不需要知道經營管理方面的知識。

在商業的工作現場會用到的語言，基本上都是經營管理用語，要是不學的話，連基本的溝通都做不到。

我自己在各方面都非常注意，避免對經營管理學抱有過多期待，算是採取「冷靜」的態度。而另一方面我也認為，要是沒有學過經營管理學，便不可能在現代的世界發揮高度知識戰鬥力。

只要這世上的語言是為經營管理學的架構所用，不論你喜不喜歡，都需要具備一定程度的識字能力。

那麼，該怎麼自學經營管理呢？基本上就是把必讀中的必讀經典確實弄懂。徹底理解，然後把這些必讀書籍都學會之後，只要更新跟自己工作相關的領域，這樣應該就足夠了。

這個建議是基於我個人的重大失敗而提出。我之所以這麼說，是因為距今十幾年前，在完全沒有任何經營管理知識的情況下，轉業進入了管理顧問公司的我，想以商學院使用的教科書為中心，用兩年時間將經營管理相關的必讀書籍全部讀完，而我也實行了。

然而，這是一個非常沒有效率的作法，最後我在三年內讀了近兩百本書。現在我深深體會到：「即使我讀的量只有這些的一成，應該也能得到九成的效果吧。」

問題就在於「這一成是哪一成」，因為在閱讀之前我們無法知道，眼前閱讀的是否就是能產生九成效果的書。

只要看後面的書單就會明白，我列出的書籍幾乎都是所謂的經典。

以我過去的經驗，如果要自學經營管理，必定要找古典、原著來看才是關鍵。然而，這就相當吃重了。比方說麥可·波特的《競爭優勢》是一本六百頁以上的大部頭著作，要讀完得花相當多的時間。

另一方面，書店裡的商業書籍區，也出版了很多書籍來解說這本書，或許你會認為不用花太長時間也可以學到精華，而這就是自己學習經營管理時的陷阱。

我可以斷言，即便你讀再多本簡易版的解說書籍，也不會提高你在經營管理方面的知識能力。理由非常簡單，因為你必須要仔細地閱讀古典、原著，跟著作者去體驗書裡面展開的思考過程，親身去學習到「經營的思考方式」、「商業的思考要點」，才會產生意義。

簡易版或是解說的書籍，省略了這段思考的過程，只解說了架構或是關鍵字，因此記再多這樣的知識，也不會提高你的知識能力。

反過來說，學習經營管理學時，沒有必要閱讀那些陸續出版的新書。當然，如果你現在的工作實務上有需要，就不限於此。雖然也有人經常會去讀新出的商業書籍，或是引起話題的商業書，不過既然有空讀那些，應該要多重讀被稱為古典的書籍。

正如我所說的，讀一次能從書裡得到的東西並不是那麼多。特別越是被稱為名著、經典的書，就越能夠從各種角度學習。

這樣的書無論讀幾次都會有收穫，請你參考下一頁的書單，如果發現有讓你驚喜的書，就應該時常反覆閱讀。

經營管理學類推薦書籍



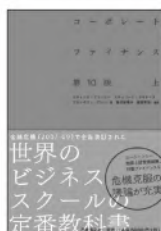
《行銷管理》
菲利普·科特勒等



《企業戰略論》
傑恩·巴尼



《競爭優勢》
麥可·波特



《財務管理》
理查德·A·布里利



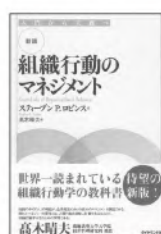
《創新的兩難》
克雷頓·克里斯汀生



《創新傳佈》
艾佛特·羅傑斯



《跨越鴻溝》
傑佛瑞·摩爾



《【新版】組織行為學》
史蒂芬·羅賓斯



《策略經濟學》
大衛·畢桑斯

⑤ 心理學

了解人類是如何感受、思考、行動的「不合理性」

人類這個系統，舉止完全不合理

你認為學習心理學的意義是什麼？

答案或許是對於在談判時的心理拉鋸戰有利，或對精神上的健康照顧也很重要。原來如此，當然這些選項都有。

但是從商業上的各種面向來看，最終都還是跟「人」有關。若是如此，研究人是如何去感受、思考、採取行動的心理學，自然也能給予商業人士相當重要的啟發。

重點就在於，人類並不理性。這點非常重要，前一節我們在提到學習經濟學的意義時也有觸及，經濟學裡面也有所謂的古典經濟學派，他們假設人類是理性的。簡單扼要地說，就是假設構成市場的個人參加者，會以經濟上利益最大化為目標，作出合理的判斷。

所謂經濟學，就是研究市場這個系統行為的一種學問，這一點已經說過。為了解開這個系統是如何行動的，便將系統的構成要素，也就是人的決

策方式設定出模型。

然而，這裡存在著一個很大的問題，就是人一點都不理性。本來應該舉止理性的人，在大多數情況下的行為都不理性。為何會產生這種不理性的行為，解開這個問題的學問，就是心理學。

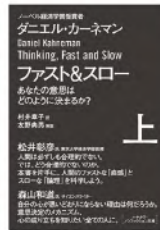
你知道為什麼心理學很重要嗎？比方說，在思考行銷的時候，如果認為市場上的消費者都是理性的人，那麼他們就只會考慮性價比，只有最優秀的商品才會留下來，剩下的都會被淘汰。

但是實際上的情形，就是因為人類不理性，所以並不一定是性價比最高的商品會存續下來。那麼，什麼樣的商品會留下來呢？那就是配合人類不理性的判斷標準的商品，而瞭解這個類人的「不理性」究竟是什麼樣的性格，就是很重要的事了。

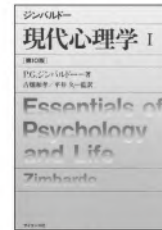
名為人類的系統如果都能行為理性，就不需要心理學這門學問了。因為你可以完全預測掌握。如果只有利潤最大化才是目的，那麼只要能夠算出效用係數，就能夠完全預測人類的行為。

事實並非如此，實際情況並不一定合理，甚至明顯知道會虧損還是會去做，這就是人。而研究人類這種不可思議的行為的學問，就是心理學。

心理學類推薦書籍



《快思慢想》
丹尼爾·康納曼



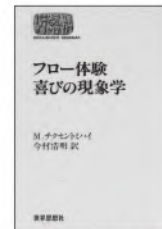
《心理學》
P.G.津巴多



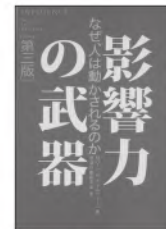
《心理學大圖鑑》
凱薩琳·科林



《社會心理學講義》
小坂井敏晶



《快樂·從心開始》
契克森米哈賴



《影響力》
羅伯特·席爾迪尼



《邁向圓滿：》
馬汀·塞利格曼



《童話的心理學》
河合隼雄



《心理諮商師》
最相葉月

人類所有的知識中，
最有用但是也最不進步的，
就是與人類有關的知識。

盧梭《論人類不平等的起源與基礎》

⑥ 音樂

提高判斷整體構想好壞的直覺能力

優良的戰略擁有如美妙音樂般的和諧性

關於學習音樂的意義有各種論點，不過以我自身的經驗來說，若要用一句話來概括，就是提高憑直覺掌握整體的能力。

這個能力，我想只要用搖滾或是爵士就能夠提高，但是這裡我想用效果最好的古典音樂來說明。

所謂古典音樂，當中有各式各樣的樂曲形式。有用一種樂器演奏的獨奏，用四種弦樂器演奏的弦樂四重奏，規模稍大一點的就是室內樂。其中主流的樂曲形式，便是交響樂。

短交響樂樂曲長度約三十分鐘，長的約一小時左右。也就是聽的人要聽三十分鐘到一小時，才能聽出它的起承轉合。

這時候，起承轉合確實順耳，同時卻又帶來出人意表的發展，就是被稱為名曲的原因。反之，只是平平順順的沒有驚喜，又或是雖有出人意表之處，起承轉合卻顯得突兀生硬的曲子，就是不怎麼樣的作品。

只要不是什麼音樂發燒友，我們現在聽到的都是經過歷史淬煉而留下來的名曲，聆聽這樣的曲子，我們也能跟著體驗到作曲家們所構想的「整體橫軸」。

被稱為評論之神的小林秀雄便醉心於莫札特，他寫下了一篇名為〈莫札特〉的散文隨筆。在這篇隨筆當中，有幾處小林秀雄針對莫札特是如何構思一首曲子的觀察。

莫札特的信裡這麼說——構想是在心裡以整體的姿態呈現。作品在想像的當下便完成了，把譜寫下來的時候就算一面在東拉西扯也可以寫。

小林秀雄〈莫札特〉（筆者要約）



沃爾夫岡·阿瑪迪斯·
莫札特
(1756~1791)
音樂家

莫札特的情况是，整體的構想就像是從天而降湧現的成品似的，當你察覺的時候，它已經在那裡了。另一方面，以貝多芬或是布拉姆斯來說，則是花上好幾年一再反覆推敲，才把曲子的構想琢磨出來。

看了貝多芬使用過的筆記本，就會發現他是在各種嘗試與錯誤中，琢磨出樂曲的構想。從這個地方就可以看出天縱英才的莫札特，以及努力不懈的貝多芬之間的差異，是讓人深感興趣的一點。

其實，貝多芬曾有一段時期拜莫札特為師學習音樂。他回想當時留下的記憶，莫札特進去廁所出來之後，廁紙上就寫滿了旋律，實在是非常了不起。自己必須那麼努力地去寫出旋律，這個人卻可以把旋律跟大便一起生出來，光是這樣想就覺得很驚人。

當我們把他們的音樂拿出來比較聽聽看，就可以感覺到「構思方式」的不同，在音樂上的呈現真是非常有趣。

把發揮高水準知識表現的人物列出來的話，就會發現具有半職業水準以上的音樂愛好者不在少數。例如喜愛莫札特，到任何地方旅行都會帶著心愛的小提琴的愛因斯坦，就是很有名的音樂愛好者。主導索尼世界戰略的大賀典雄先生，原本就是男中音轉行才進入索尼，晚年還經常指揮交響樂團。

又或者是麥肯錫的前日本代表大前研一，也是眾所週知擁有半職業級水準的單簧管能手。創作歌手小椋佳，雖然在第一勸業銀行擔任幹部，後來也申請提早退休，在武道館開了演唱會。

長時間與音樂接觸會使腦部產生某種變化，而這個變化會為知識生產帶來正面影響，這一點在各種研究中都已經獲得證實。

關於這一點，以前我曾接受過大前先生的建議，至今仍記在心裡。大前

先生曾對我說：「好的戰略、好的事業計畫，整體都要像美妙的音樂一樣擁有和諧性。不是把它拆解成要素或部份，來看好與壞的問題，而是整體的構想要協調，這是最重要的。」

也就是說，在判斷事業計畫時應該要像聽交響樂一樣，直覺的去感受好或壞。想培養像這樣判斷構想好壞的感受性，除了聽音樂之外沒有其他的鍛鍊方法。

音樂類推薦書籍



《東京大學的阿爾巴特·艾勒篇》
菊地成孔／大谷能生



《和小澤征爾先生談音樂》
村上春樹／小澤征爾



《音樂的基礎》
芥川也寸志



《西洋音樂史「古典」的黃昏》
岡田暁生



《音樂機械論》
吉本隆明／坂本龍一



《音樂》
小澤徵爾／武滿徹



《邁爾斯·戴維斯自傳》
邁爾斯·戴維斯



《谷川俊太郎問出武滿徹的素顏》
谷川俊太郎



《拆解阿久悠神話歌謠曲中的日語》
見崎鐵

⑦ 腦科學

正確理解、預測人類屢屢發生的錯誤

人類的「不理性」中有一定的模式

學習腦科學的意義，只是為了「了解人類」，別無其他。

在前文當中已經提出了心理學，關於學習心理學的意義我也有研究，而學習腦科學的意義，基本上也和心理學相同。就是為了能夠正確地理解、預測人類在某個局面會有什麼樣的行為。

如同在心理學的項目中說過的，人類的行為並不一定都是理性的。從旁觀察會發現，做出極為不合理的舉止的就是人類，這真的是很困擾的一件事。

就是說，不合理的舉止是很難預測的。從旁觀者看來，能預測在這個局面某個人應該會這麼做，是因為那個人擁有同樣的效用函數才能合理判斷。

舉個淺顯的例子，將棋就是如此。將棋的棋步是以朝著「取下將軍」為目標，每一著都是為了提高這個期待值。正是因為在旁觀看的人也抱持著同樣的目標，才能預測「下一步可能會這樣走？」

然而，棋手本人若不理性的，這樣的預測就會落空。說得極端一點，就是帶著「贏」的目的觀棋的人，無法預測一個想故意輸掉的棋手下一步會怎麼走。

那麼，我們無法預測人類的不理性舉止嗎？不，其實也並非如此，這一點從最近的心理學、腦科學研究結果中已經逐漸被證實。

心理學家丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）因為研究這些不理性的人類行為，而得到諾貝爾經濟學獎，在這項研究中我們應該注意的是，人類雖然並不那麼理性，但是在這個不理性裡卻有著一定的模式。

人類這個系統，經常會發生錯誤，做出不合理的演算，但是我們現在發現這個「錯誤的發生」有一定的模式。學習心理學或腦科學，就是學習這個經常犯錯的系統「發生錯誤」的模式。

而提高知識戰鬥力，也就是為了得到「現在發生了什麼事」、「將來會發生什麼事？」針對這兩個問題更正確的答案的技術提升。

這樣想的話，研究「人在什麼樣的場合，會採取什麼樣理性或不理性的行為」，就是腦科學想要給我們的重大啟示。

腦科學類推薦書籍



《腦科學的教科書 心靈篇》理化學研究所腦科學總合研究中心編著



《最新腦科學解讀 大腦的構造》



《進化過度的大腦》池谷裕二



《EQ》丹尼爾·高曼



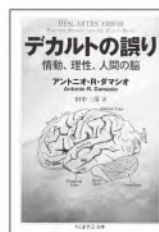
《我被大腦操控了嗎》艾利澤·斯騰伯格



《腦科學的教科書 神經篇》理化學研究所腦科學總合研究中心編著



《腦科學可以改變人格嗎？》伊蓮·福克斯



《笛卡兒的錯誤情緒、理性、人類的大腦》安東尼奧·達瑪西奧



《我們真的有自由意志嗎？》葛詹尼加

小說的優點就是在讀的時候學會
「驗證謊言的能力」。
小說本來就是像謊言的累積一樣，
長時間閱讀小說，
就很自然地會學會分辨
什麼是沒有根據的謊言，
什麼是有根據的謊言。
這非常有幫助。

村上春樹《村上先生的所在》

⑧ 文學

「從有所本的謊言」中深刻理解人性

那地方的社會或風俗習慣……讓「曾經存在的人」躍然紙上

有關學習文學的意義，我想用兩點來說明。

第一點，是為了能理解更美好的世界或人類，文學是非常有用的資訊。例如，對於現在生活在日本的我們而言，要憑感覺去理解十九世紀後半的巴黎，或二十世紀中葉的非洲的生活、社會、風俗習慣，是非常困難的事。

再怎麼樣閱讀當時的統計數字或社會、風俗相關的報告，進入大腦的也只是抽象的資訊，要從這些資訊去讓「曾經活過的人」躍然紙上是非常困難的。然而，換成是文學作品就有可能做到。

比方說，在十九世紀的巴黎，可以閱讀歐諾黑·德·巴爾札克（Honoré de Balzac）的《高老頭》（*Le Père Goriot*），或是二十世紀中葉的非洲，你可以閱讀卡普金斯基的《黑檀》，就會發現書裡清楚地將當時當地的社會、風俗民情或是人們，活靈活現地呈現出來。

然後，瞭解這些人們在故事中是如何思考，有什麼樣的行為，對於更深

入的理解人類或當時社會的情形，是非常有用的資訊。

第二點，也就是作家村上春樹所指出的，「可以看穿有根據的謊言」。這又是指怎麼一回事呢？

比方說，被稱為世界最古老的長篇文學作品《源氏物語》，國學家本居宣長指出，其文學的本質在於「物哀」。物哀是一個不容易理解的概念，要是去查閱英語的百科全書，就會附上看不太懂的翻譯「Pathos of things」。然而，如果去體會本居宣長原本的意思，就會覺得不如譯成「humanity」。這是對人的理解艱難，對人生虛幻無常的一種感嘆詞。

「哀」（あはれ）這個字，原本就是「哀歎」，是表現對惆悵或虛幻充滿了感動的一種感嘆詞。順道提及，在公家文化極為興盛的平安時代，很流行用的「哀」（あはれ）這個字，在不久後迎接鎌倉時代時，在音韻與意義上的樣貌也改變了，變成了武家剛硬的語詞的「棒」（あっぱれ）了。



本居宣長
(1730~1801)
國學家

配合時代的變化，美的感性也產生變化，語言的語調也呼應著變化的形

式而跟著改變，這個部份相當有意思。

姑且不論這些，關於《源氏物語》，本居宣長所說的「物哀」也就是表現了《源氏物語》中平安時代特有的「人性」。

而這一點不只是《源氏物語》，所有被稱為名著的文學作品都有著共同的根基。就如村上春樹所言，優秀的文學作品是「有根據的謊言」，這是因為就算是虛構的，其中也有著可以深入理解人性的依據。

文學類推薦書籍



《罪與罰》
杜斯妥也夫斯基



《咆哮山莊》
艾蜜莉·勃朗特



《傲慢與偏見》
珍·奧斯汀



《玩偶之家》
易卜生



《包法利夫人》
福樓拜



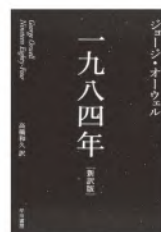
《變形記》
法蘭茲·卡夫卡



《旅途上》
傑克·凱魯亞克



《天堂在另一個街角》
馬力歐·巴爾加斯·尤薩



《一九八四》
喬治·歐威爾

即使沒有隱喻，大部份的人也覺得無關日常生活中的痛癢，還是可以活下去。

然而若讓我們這些筆者來說的話，不只是語言活動乃至於思考或行為，日常的生活中各種地方都有隱喻滲透其中。因為我們平常在思考事物或行動的時候，所根據的概念體系其本質，根本上就是透過隱喻而成立的。

喬治·萊考夫等《我們賴以生存的譬喻》

9
詩——
增加儲存修辭的抽屜，學會「語言的力量」

在歷史上留名的領導人物，都是用巧妙的隱喻來表達願景

接著，來想想學習詩的意義吧。在商業人士裡，以讀詩為興趣，藉著讀詩擴大想像力，脫離日常艱苦的世道，我想這樣的人應該不少。

我自己也是想隱藏某些東西的人之一，但是在此我們不去談及「讀詩的純粹樂趣」，而是參照本書提高知識戰鬥力的目的。

直接從結論來說，這會增加修辭的抽屜。所謂修辭，簡單明瞭的說，就是指使用語詞的巧妙表現。

特別重要的部份為隱喻，也就是比喻的用法。詩，是隱喻埋藏得最濃密的文學作品，因此對學習隱喻來說，是最恰當的題材。

可是，為什麼學習隱喻會成為知識的武器呢？答案是對一個領導人來說，修辭學是不可欠缺的。

在日本，要是說一個人「花言巧語」，聽起來就像是在說他像是個騙子一樣，會認為只有表面功夫的程度。實際上「表面說得天花亂墜，但是沒什

麼內容……」這樣的人雖然不少，但是歐美人士會認為，用修辭的方法，也就是利用言詞來巧妙表達自己想對他人傳達的訊息，這樣的技術是做為一個領導人必須具備的素養。

歷史上第一個注意到「語言」在領導能力上佔有重要性的，就是古希臘時代的哲學家柏拉圖（Plato）。柏拉圖在他的著作《對話錄·斐德若篇》中，對於領導能力中的說話能力，展開了非常徹底的觀察。

斐德若是蘇格拉底的弟子。柏拉圖在書中，用老師蘇格拉底以及弟子斐德若之間的討論的形式，針對領導人應該需要什麼樣的「說話能力」展開辯論。在這個辯論中，與修辭相對的是對話。

令人深感興趣的是，在《對話錄·斐德若篇》中，相對於主張領導人要有修辭能力的弟子斐德若，柏拉圖的老師蘇格拉底批評這一點，說服弟子認為通往真理的道路唯有對話。

為什麼蘇格拉底要這麼說呢？這是因為修辭是一種「粉飾行為」。也就是許多日本人都同樣有的那種感覺——巧言令色的人利用煽動的技术來擾亂



《對話錄·斐德若篇》

柏拉圖

人心。

蘇格拉底的指責，對如今已經知道希特勒那種魔術般演說能力的我們來說，是非常具有說服力的。因此，蘇格拉底才會認為不能單靠修辭學，修辭是很危險的，光憑這樣的東西無法通往真理。

另一方面，即便老師這麼說，斐德若還是對善於巧辯的哲學家或政治家非常崇拜，反駁老師「修辭還是很重要的」，不過老師卻一面嘆氣，一面說服斐德若，大概是這樣的架構。

在這裡，對企業領導人來說，學習詩的意義已經浮現了。修辭雖然是「利用語言的巧妙表現」，但是這個「巧妙」，有很大部份仰賴隱喻的抽屜。回想在歷史上留名的領導者們，你就會想起，很多都會巧妙地使用隱喻，來加深自己的願景或想傳達的訊息給人的印象。

以「鐵幕」來表現西歐諸國與東歐諸國分為兩邊的是溫斯頓·邱吉爾，用「燃燒的平台」來形容陷入經營危機的諾基亞，是諾基亞的前CEO史蒂芬·埃洛普（Stephen Elop），用「與外界隔絕的孤島」，來形容再生途中的IBM的路易斯·郭士納（Louis V. Gerstner）等等。這些人避開了詳細的數值或繁雜的說明，只用一句話就表現出自己想說的訊息精華。

關於領導人與隱喻的關係，經營學家野中郁次郎提出以下這段話：

隱喻，對於表達企業願景的構築或是傳達上也很有效果，透過隱喻，可以表現事業應該進行的

方向，組織該有的構造。一個理解知識重要性的領導者，可以說往往都極為重視這種隱喻。

野中郁次郎／紺野登《知識創造的方法論》

而詩，就是包含了這許多巧妙的比喻，因此對學習隱喻來說是最佳的題材。

詩類推薦書籍



《詩是什麼》
谷川俊太郎



《閱讀詩的心》
茨木典子



《地獄一季》
蘭波



《亂髮》
與謝野晶子



《中原中也詩集》
中原中也



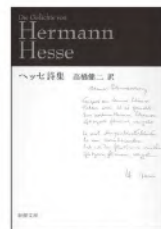
《想反覆閱讀的日
本名詩一百首》
彩圖社文藝部



《重讀世界名詩》
飯吉光夫
(譯、解說)



《新唐詩選》
吉川幸次郎等



《赫塞詩集》
赫曼·赫塞

⑩ 宗教

理解特定的組織或個人的思考、行為模式

創新來自新教的國度並非偶然

對白領階級的商業人士來說，學習宗教有什麼意義嗎？

當然，有了解世界情勢，或做為一個有良好見識的成人的教養的一面。但是，若特別參照提高知識戰鬥力的目的來看，學習宗教最重要的意義，應該是屬於理解某宗教的組織或個人的思考模式、行為模式。

先前，我們指出心理學對於理解人類不理性的行為很重要。把人類當作「取得來自周遭環境的資訊，把得到的資訊依據過去的經驗或理論來處理，再根據得出的啟發或預測來行動」的一個系統來思考。若是這個系統打造得很合理，我們就不需要那麼辛苦了。假如能夠連一個人的效用函數都理解，那麼就能相當程度的預測到對方會有什麼樣的行動。

然而，正如前文所述，人類的行為極為不理性。只是這個不理性有一定的傾向，因此把這些整理出來後，就可以體系化成為心理學這門學問。

所以，學習心理學就是理解人類的行為，或是在預測上很有效。然而，

宗教也可以幫助我們理解人類的行為及思考模式。把人類當成系統來思考的情況下，心理學如果是一種研究人類這個資訊處理系統，針對處理器天生擁有的臭蟲或錯誤的學問，那麼宗教就是幫助理解這個作業系統（OS）的學問。

過度的一般化，往往會成為產生大謬誤的原因，所以要特別注意。例如在新教國家、天主教國家，以及伊斯蘭教的國家，屬於那裡的組織、個人的行為或是思考方式，終究還是會不一樣。

比方說，我長年持續在研究關於「帶起創新的組織」，但是發現容易帶起創新的組織，還是整體上下之間溝通良好的組織。

例如，組織中的高層人物提出一個點子，年輕成員越是能夠輕鬆自然地提出反駁的觀點，組織就越能帶起創新。

那麼，只要將每個組織的目標，都訂為「可以讓年輕成員輕鬆自然地對幹部提出反對意見」不就好了嗎？其實這當中有一個很大的問題。

那是因為我們知道，「年輕人可以對高層輕鬆自然地提出反對意見」的程度，在不同民族之間有很大的差別。在這裡我就不提出具體數據來，不過若是把這個程度數據化後，列表出來會發現一件很有趣的事。

首先，佔上位的幾乎都是新教或是猶太教的國家。之後就是佛教、儒教、印度教，接著是伊斯蘭教，最後才是天主教國家。

說到創新，經常會變成討論技術或是經營論的話題，但是自產業革命以

來，主要的創新都是從新教國家誕生，這並非偶然。

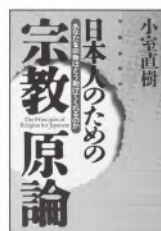
那是因為新教主義攤在信者面前的思考或行為模式，與現代社會創造事業、擴大事業的操作方式非常吻合。

如果能理解這樣的事實，就會更容易理解認識各個宗教擁有什麼樣的教義體系，以及信徒追求的思考或行為模式，能夠帶給我們多麼重要的啟示。

宗教類推薦書籍



《基督教神學入門》
阿利斯特·麥格拉斯



《給日本人看的宗教原論》
小室直樹



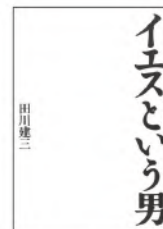
《新約聖經》
日本聖經協會編著



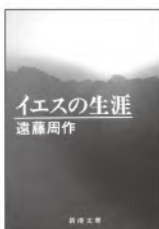
《給約伯的回答》
卡爾·榮格



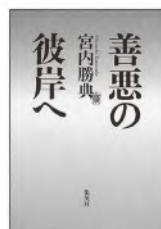
《邪教教團太陽寺院事件》
辻由美



《名叫耶穌的男人
第二版 增補改訂》
田川建三



《耶穌的生涯》
遠藤周作



《善惡的彼岸》
宮內勝典



《約束の場所 地下
鐵沙林事件II》
村上春樹

11 自然科學

新的發現或假設將成為解決商業問題的線索

研究昆蟲可以得到對組織生產性的洞察

只要不是工程師或是研究人員，那麼在自然科學領域得到的知識，就不會直接跟產出產生連結。

如此一來，商業人士學習自然科學領域的東西，是不是就沒有意義呢？我絕對不這麼認為。因為自然科學領域的種種研究，可以給予我們在商業領域中建構優良假設的洞察或啟發。

比方說，以昆蟲的研究為例。螞蟻窩裡有七成的工作蟻和三成不工作偷懶的螞蟻。若除去這三成偷懶的螞蟻，只留下七成的工作蟻，從這些工作蟻當中又會再出現偷懶的螞蟻，比例就跟原來一樣。

從很久以前就有很多人知道這個現象，但是為什麼會這樣，實際上我們卻不太清楚。

然而，一直到最近實施的電腦模擬研究當中，人們才意外發現了一件事：十成，也就是所有的螞蟻都是工作蟻的蟻窩，跟有七成的工作蟻和三成

的偷懶蟻的蟻窩比起來，後者的生存機率較高。

關鍵就在於，若是讓所有的螞蟻都當工作蟻的話，就無法應付突發危機了。

相信大家也都曾看過，調皮的小孩子會把大量的水灌進螞蟻窩，或是把仙女棒前端的火花插進螞蟻窩。這時如果螞蟻窩內所有的螞蟻都是工作蟻的話，就無法分配資源去應付這場危機。

如果分配資源，就要放棄原本在做的工作，螞蟻窩的營運就會陷入危機之中。所有的螞蟻都是工作蟻，就表示所有的螞蟻都在做有意義的工作。

在這個情況下，所謂有意義的工作，就是指對組織的存續不可欠缺的工作。只要從事這樣的工作，就表示不論發生什麼狀況，都不能放下自己手上正在處理的工作。

換句話說，偷懶的螞蟻就只是為了應付危機所存在，如果排除了這三成的偷懶蟻，剩下的七成工作蟻裡面，不久後就要再生出三成的偷懶蟻，這表示努力工作或是偷懶，並不是這些個體本身被裝載的屬性。

把沒有在工作的螞蟻識別為「偷懶蟻」，只不過是人類自己的認識而已，乍看之下似乎是在偷懶的螞蟻，其實是為了危急存亡的時刻，作為後備的支援。假如我們這樣思考的話道理就說得通了。

把從觀察螞蟻窩而得到的啟發套用到組織論裡，就可以得到稼動率百分之百的組織，在面臨危急存亡的時刻會無法應付的洞察。實際上，在組織論

的世界裡也曾做過這樣的研究。

例如，哈佛商學院的史蒂芬·湯克教授（Stephen H. Thomke），便進行了一項針對高知識專業團隊稼動率與生產性的研究。當平均稼動率提高到八〇％到九〇％時，處理時間會變成兩倍以上，當稼動率再提高到九〇％到九五％時，處理時間就會再往上倍增。

也許這樣說你會覺得懷疑，但是稼動率八〇％就表示一個十人的團隊裡，有兩個人沒有在工作。稼動率八〇％的團隊與稼動率九〇％的團隊比較起來，後者的生產性只有前者的一半以下。

湯克教授提出的這點，就表示「十人當中有兩人沒有在工作的團隊」與「一個人沒有在工作的團隊」相比之下，兩人沒在工作的團隊生產性比較高，這個結果和我們平常的認知感覺有些差距。

這是因為提高稼動率生產性就會提升的這個誤解，我們大多習慣會以「製造業」的模型，來思考生產性的緣故。

實際上，湯克教授指出的是「就像製造或交易處理缺乏變化，以致幾乎不會發生例外的突發狀況的工作一樣，在預測稼動的可能性高的例行業務裡，稼動率的高低確實是與生產性相關」。

這個螞蟻窩的研究只是一個案例而已，但是像這樣在自然科學領域裡的新發現或是假設，的確有不少可以為商業世界裡發生的事情，帶來解開問題

的
契
機
。

自然類科學推薦書籍



《自私的基因》
理查·道金斯



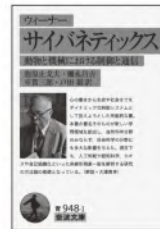
《不工作的螞蟻是有意義的》
長谷川英祐



《新版 動的平衡》
福岡伸一



《部份與整體》
威爾納·海森堡



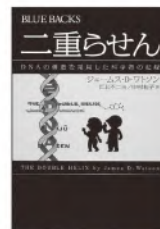
《控制論》
諾伯特·維納



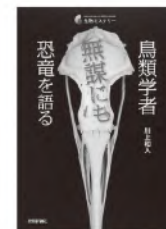
《生命是什麼》
薛丁格



《大發現》
史帝文·溫伯格



《雙重螺旋》
詹姆斯·杜威·華生



《鳥類學者 魯莽也要談恐龍》
川上和人

後記

在你闖上這本書之前，我想給各位讀者出一道題目。

「艾伯特·愛因斯坦、查爾斯·達爾文、葛拉漢·貝爾、路德維希·維根斯坦、湯瑪斯·愛迪生、萊特兄弟。」你認為上述人物的共同點是什麼？

每一個都是在二十世紀各個領域推動「知識革命」的人物，而且他們身上有一個共同點，那就是他們都是透過自學，為這個世界帶來影響。回顧過去的歷史你會發現，很多革命性的成就，都是透過自學者才得以成功。

比方說，愛因斯坦一口氣寫出包括相對論在內的四篇主要論文，是在一九〇五年的時候。這時候的愛因斯坦並不屬於任何研究機關，而是在瑞士的專利事務所裡，一邊工作一邊進行研究的業餘研究家。

又例如達爾文，他一邊持續做著自己本業的地質學研究，一邊自學生物學，寫出了革命性的「物種起源」；有聲音學教授這個正職，同時又自學研究電信的葛拉漢·貝爾；正在更進一步專攻數學的途中，卻一頭栽進了哲學研究的維根斯坦；小學讀了三個月，被退學後輾轉歷經送報等各種職業，但仍持續自學的愛迪生；以自行車店餬口度日，並且持續研究動力飛行，最後終於成功的萊特兄弟等等。

另一方面，把眼光轉到現在的日本，可以發現到一種病態的「專家信仰」現象。在組織中，我們會看到像是有些人標榜著「取得博士學位以來，在這條路上專心一志十年了」，以專家之姿在該領域發揮相當大的影響力。

其中也有不少仗著專家的招牌，用一句「外行人說什麼笑話」，便否決掉組織內的年輕人及非專業人士所提出來的意見或提案。就結論來說，對於阻礙世界的進化有不少貢獻。

先前所說的那些自學者們，也曾遇到過同樣的情形。例如愛因斯坦的相對論，因為是沒有博士學位的業餘研究者所寫的論文，慘遭學會無視；貝爾發明的電話，也被通信業界說「不過是玩具」而遭到拒絕；萊特兄弟的發明，則因「就原理上來說，比空氣還重的飛機不可能飛得起來」，長期遭到美國的科學學會無視。

萊特兄弟最初製造的動力飛行機「萊特Flyer」，長期在英國而非美國展示，便是因為美國的科學專家們，嫉妒沒有什麼學歷或研究實績的萊特兄弟的成功，而頑固地一直拒絕這架飛機在美國國內展示。

就像這個樣子，世界歷史大致上可以整理成「提出革命性創意的自學者們」，以及「冥頑不靈想著要擊潰他們，只有自尊心特別強的專家們」，兩者之間的戰爭。

以核磁共振造影法（MRI）的共同發明者身份，得到諾貝爾獎的保羅·羅特博（Paul Lauterbur）甚至說：「將他遭到科學及自然等權威雜誌拒絕

刊載的論文列出來，就能知道他過去五十年在科學上的偉大業績。」

現在的世界對自學者來說，逐漸變成千載難逢的活躍舞台。如今包括大學的課程在內，學習的內容充滿了各個角落，我們再也不用受限於過去自學者背負的障礙，反而有了自由又有彈性的課程，人們正活在一個可以用最大限度掌握自學的優點的時代。

但願閱讀本書至此的各位都能保有一種驕傲，那就是世界改變的契機是由自學者所創造出來的，希望你們明天起就能走上自學者的人生之路。

寫於晚夏的葉山海岸，正眺望夕陽時。

山口周



斜槓時代的高效閱讀法：

用乘法讀書法建構跨界知識網，提升自我戰術，拓展成功人生
知的戰術力を高める 独学の技法

作 者 山口周
譯 者 張婷婷
總 編 輯 何玉美
編 輯 簡孟羽
封面設計 柳佳瑋
內文排版 顏麟驊

出版發行 采實文化事業股份有限公司
行銷企劃 陳佩宜・黃于庭・馮羿勳
業務發行 盧金城・張世明・林路欣・林坤蓉・王貞玉
國際版權 王俐雯・林冠妤
印務採購 曾玉霞
會計行政 王雅蕙・李韶婉
法律顧問 第一國際法律事務所 余淑杏律師
電子信箱 acme@acmebook.com.tw
采實官網 www.acmebook.com.tw
采實臉書 www.facebook.com/acmebook01

I S B N 978-957-8950-75-7
定 價 300元
初版一刷 2018年12月
劃撥帳號 50148859
劃撥戶名 采實文化事業股份有限公司
104臺北市中山區建國北路二段92號9樓
電話：(02)2518-5198 傳真：(02)2518-2098

國家圖書館出版品預行編目資料

斜槓時代的高效閱讀法：用乘法讀書法建構跨界知識網，提升自我戰術，拓展成功人生／山口周作；張婷婷譯．-- 初版．-- 臺北市：采實文化，2018.12
240面；14.8×21公分．-- (翻轉學系列；6)
譯自：知的戰術力を高める 独学の技法
ISBN 978-957-8950-75-7 (平裝)
1. 職場成功法 2. 學習方法
494.35 107019477

CHITEKI SENTORYOKU WO TAKAMERU DOKUGAKU NO GIHO by Shu Yamaguchi
Copyright © 2017 Shu Yamaguchi
Chinese (in complex character only) translation copyright © 2018 by ACME Publishing Ltd.
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Chinese (in complex character only) translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Keio Cultural Enterprise Co., Ltd. All rights reserved.



版權所有 未經同意不得
重製 轉載 翻印

斜槓時代, 怎麼讀比讀多少更重要, 讓關鍵知識, 提升你的競爭力!

為何一個主修哲學、美術史的人, 畢業後能進入外商顧問公司工作, 出版多本商業著作, 還能在研習機構當講師授課, 跨領域取得成功? 沒錯, 答案就是自學。只要學會本書作者的高效閱讀法, 便能使自學事半功倍, 將知識化為競爭力, 迎接新時代的挑戰!

提升知識配備, 將所學化為戰力

- ◆ **用「乘法讀書法」擬訂自學戰略**: 以自己所在的領域為起點, 跨界相乘另一個領域, 建立獨特的定位。例如: 「設計領域」×「科技領域」= Apple; 「古典樂的作曲技術」×「流行音樂」= 坂本龍一。
- ◆ **依照目的調整資訊輸入的方式**: 有的知識是工作立即需要, 有的是某領域的專業知識, 有的是深化人文素養, 有的是純粹娛樂, 讀書的目的不同, 資訊輸入的方法也大有區別。
- ◆ **將知識消化吸收, 轉成能運用出來的洞察**: 即使在讀生物學的知識, 也能邊讀邊同步聯想思考, 運用在商業領域上的啟發。比如: 讀到螞蟻窩運作的知識, 能將之對應到團隊組織效率提升的借鏡。
- ◆ **善用科技工具, 打造靈活知識網**: 若知識是魚, 大腦便是空間有限的冰箱, 所以並不是所有知識都要記在大腦中, 但可以養個魚池, 需要時就捕得到魚。善用Evernote等轉存工具, 讓你的海量知識可隨時取用。
- ◆ **人文修養將化為橫跨領域的武器**: 目前社會迫切需要跨領域人才, 對組織領導人來說, 也必須具備跨領域的統御能力。而研讀人文修養方面的學問, 可以增進「提問」、「懷疑」的能力, 是聯繫各領域必須的素質。

