

五項修練中的鳥事 · 飲鳩止渴

學問 鳥事系列之 1

文、圖／雲鴻

六年多前公司爲了知識管理，想建立學習型組織，藉助中山大學企管研究所，開了一門「五項修練」專班，成員約 40 名，希望學習後能成爲種子人員，日後推行學習型組織，自己有幸成爲其中一員。此班由企管系教授也是國內五項修練的泰斗楊碩英先生的團隊承辦。記得一開始，楊教授就說企業如要成長，必須讓壞消息能夠上達(管理階層)，最好企業內能有類似魏徵角色的職位或單位。印象深刻，直覺真是一針見血；因爲企業裡的運作，大多是「一言堂」方式，老闆說的算數，長官「英明」，永遠都是對的，而部屬「唯命是從」、「使命必達」。在這樣的氛圍下，企業想變革、想改變企業文化是很難的。因此個人認爲「企業如要成長，必須讓壞消息能夠上達」這句話是講給主管聽的，可惜的是這個專班幾乎沒有二級以上的主管參加，難怪事後試行失敗，然而「學習型組織」這個詞，偶爾還是會掛在長官的嘴上，這就是企業文化。

「五項修練」指的是自我超越(Personal Mastery)、心智模式(Mental model)、共同願景(Shared Vision)、團隊學習(Team Learning)及系統思考(Systems Thinking)，不僅是企業經營階層必修的課程，其實也可以視爲個人一生的功課，藉此養成「學習」的習慣，並挑戰既有的「心智模式」(或企業文化)，如此才能真正成長。

學習過程中，楊教授提到「策略性剩閒」(strategic reservoir)這個觀念，意思是應有緩衝的資源，不要將資源用到很緊。企業常強調效率而將資源用得很緊，太緊很容易出問題。例如：「財

務槓桿」也是危險的，有時會產生骨牌效應。並舉出松下幸之助的名言：「天總是會下雨的，最好先去買把傘」。

接著又舉殼牌(shell)石油之例，殼牌石油在石油危機前，原來是石油公司七姊妹中最差的，但現在則是最好的，主要原因是在人才方面做到了策略性「剩閒」，殼牌在不景氣時派出 30 人的訪問團，到處訪問有用的資訊，結果獲得如下有價值的資訊：一位鳥類學家提供有兩種野鳥能在冬天打開牛奶罐喝牛奶的資訊，一種是紅衣主教鳥(Cardinal)，另一種則爲藍檀鳥(Blue Jay)。兩種鳥的行爲差異如下：紅衣主教鳥只有部分有開瓶能力，有較強的領域性，群聚行爲不明顯，有層級現象；而藍檀鳥則全都有開瓶能力，但領域性稍弱，無層級現象且群聚行爲明顯，顯然較具組織學習的能力。結果殼牌石油公司加以應用，採用扁平組織(沒有升遷)，並加強交流行爲，終於提升其經營績效。

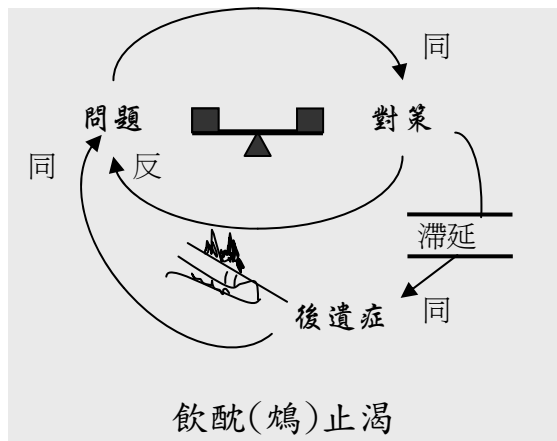
這是在學習五項修練課程中碰到的第一件鳥事，原來鳥事也有應用價值—只要用心觀察，大



↑ 鴉科鳥類已經演化到鳥類中智慧最高的地位／檀鳥

自然是學不完的。其實藍樞鳥屬於鴉科，而鴉科鳥類已經演化到鳥類中智慧最高的地位，有關的事蹟不勝枚舉，例如會貯藏食物，這不就是「策略性剩閒」嗎？在能力的發展中，最重要的是「分享」，這也是學習型組織的精髓；鴉科鳥類有非常明顯的群聚行爲，無形中提供了經驗分享的機會，也造就了個體較別的群族有更優越的能力，像烏鴉可以憑藉著體型的靈活度來騷擾大型猛禽，進而偷取其食物，或者逼使大型猛禽離開，就是很好的例子，看在眼裡，不啻是「猛禽中的猛禽」！

第二件提到的鳥事是系統基模，系統基模是爲了解析問題、研究對策及其影響所歸納建構的模組，方便了解問題的結構，以便提出根本解決。系統基模共有九個，其中之一爲「飲酖(鳩)止渴」，如下圖所示。其案例如以貸款方式來支付借款利息，將愈滾愈大，終至酖亡。



令人感興趣的是「酖」是什麼？「酖」有兩個意思，一是「毒酒」之意，通「鳩」，音與鳩同，即用鳩羽浸酒所成。另一是「沉迷於飲酒」，音「單」。而「鳩」是傳說中的毒鳥，喝用鳩羽浸泡的毒酒來解渴，比喻用錯誤的辦法來解決眼前的困難而不顧嚴重後果。出處《後漢書·霍詡傳》：「譬猶療饑於附子，止渴於鳩毒，未入腸胃，已絕咽喉。」可見鳩毒之強。

究竟鳩鳥存在否？答案是存在過的，《爾雅翼》卷十六裡形容：「鳩，毒鳥也，似鷹，大如鴉，毛紫黑色，長頸，赤喙，雄名運日，雌名陰諧，天晏靜無雲則運日先鳴，天將陰雨則陰諧鳴之，故淮南子云：暈日知晏，陰諧知雨也。食蝮蛇及橡實，知巨石大木間有蛇虺，即爲禹步以禁之。或獨，或群，進退俯仰有度，逡巡石樹，爲之崩倒，蛇虺無脫者。昔有人入山，見其步法，歸向其妻學之，婦正織而機翩。或曰取蛇虺時，呼同力數十聲，石起蛇出，故江東人呼同力鳥，或曰禁蛇之聲。如以手答腰鼓，大率蛇入口，即爛。矢溺著石，石爛如泥。一說，屎石則變爲雌黃及生金。古人以其羽翮歷酒中，則能殺人(國語驪姬寘鳩於酒)，謂之酖酒。管仲曰：燕安酖毒不可懷也。凡鳩飲水處，百蟲吸之皆死，或得犀牛蘸角其中，則水無毒。此鳥與犀相伏，今南方山川有鳩處必有犀，蓋天資之以育物。離騷曰：望瑤臺之偃蹇兮，見有娥之佚女，吾令鳩爲媒兮，鳩告余以不好，雄鳩之鳴逝兮，余猶惡其佻巧，心猶豫而狐疑兮，欲自適而不可，鳳皇既受詒兮，恐高辛之先我。夫媒所仰以合夫婦也，鳩既毒物，又其雌雄自有好陰好晏之異，其同居異志如此，則宜其爲人媒而告人以不好也。雄鳩物之至拙者，不能爲巢，嚙則反之，爲拙亦甚矣，而猶惡其佻巧，於是求夫和鳴如鳳皇者而託之，又貪餒而受詒，則高辛之先我必矣。蓋屈原之始罹憂，讒人惡之，至其久，則雖平日所謂賢者，亦皆隨俗變化而不察，故始則惡服艾之盈要，而其久也，荃蕙化而爲茅矣。始也惡鸚鵡之先鳴，而其久也，鳳皇既受詒矣，宜乎？有國無人莫我知之，歎而將從彭咸之所居也。唐國史補曰：鸚鳥千歲爲鳩，愈老則愈毒，同力即鳩也，或言亦老而化爲鳩。陶隱居又言：鳩鳥狀如孔雀，五色雜斑，高大、黑頭、赤喙，出交廣深山中，與古所謂運日、同力者別。而諸家皆言只一種，更無如孔雀者，按

吳都賦亦云：白雉落黑鳩零，則鳩色宜黑，彼如孔雀者當別一物耳。」(註：原文無標點)

由原文可知，鳩鳥長得像鷹，大如鴉(貓頭鷹)，毛紫黑色(不知雌雄體色有無差別?)，長頸赤喙，雄鳥叫「運日」，雌鳥叫做「陰諧」。由於專食毒蛇，毒性極強，用其羽毛浸酒，即成毒酒，飲下即死，用於古代王公貴族的(賜酒)毒殺。此外，文中所提鳩鳥步法，還有一說：大禹治水時，在南海之濱看見有一種鳥(鳩鳥)會禁咒術，走著一種奇怪的步子，能使大石翻動，於是大禹模擬其步伐，使成為法術，十分靈驗，因為是禹所創，故稱為禹步^{*1}，成了道家禹步起源之一。

據說鳩鳥分布於長江以南，但自唐代即無法確認其存在，之後被當作傳說。但由於紀元前的「國語」、「韓非子」、「史記」等都有記載，故可信度極高。漢代「說文」及「爾雅」等也有記載，且毒殺記錄在「漢書」、「後漢書」、「晉書」有許多。後漢的應劭提及「黑身赤目」，陸機、郭璞等人也言及鳩鳥之毒。「晉書」中也有 358 年 3 月生鳥獻貢東晉穆帝而激怒燒殺的記錄。^{*2}

因此推測，鳩鳥，自古普遍存在於中國有毒蛇出沒的地方，且常被捕捉用以皇宮毒殺事件，也因此屢屢出現在史籍中，後因獵捕壓力而日益稀少，約於南宋(西元 1127-1279 年)時滅絕^{*3}。可惜的是在那種年代似乎沒有「標本」，也沒有比較詳細的繪圖流傳下來，甚至查不到滅絕記錄。

此外，有人認為既然鳩鳥捕食蛇類，似乎就是所謂的蛇鷹，即大冠鷲，但就其體色及原先古文所描寫的特徵頸長赤喙，可以研判應該不是。《爾雅翼》文中「食蝮蛇」，蝮蛇是有毒蛇類，故極有可能鳩鳥專吃有毒的蛇類。因此，隨著人口的增加，毒蛇數量的減少是否也成為鳩鳥滅絕的原因之一，就不得而知了。

最近已確認在新幾內亞 New Guinea 生息的野鳥中存有毒鳥，由於其羽毛毒性很強，由此也

可間接證明鳩鳥確實存在過吧！由棲息在新幾內亞叢林中的叫聲而被命名為林鴉鵒屬(Pitohui)的鳥種報告，則已是 1830 年的事情。而芝加哥大學的 John Dumbacher 等人在偶然的機會下，因處理時口含羽毛而中毒麻痺，於是報導對此毒性應注意，則為 1990 年的事情。彼等在鳥類中首次發現毒性物質的研究報告刊登在「Science」1992 年 10 月 30 日號，其封面即為毒鳥照片^{*4}。

其中毒性最強的鳥為黑頭林鴉鵒 (Hooded Pitohui; *Pitohui dichrous*)，將其皮膚 10mg 的抽出物皮下注射在老鼠身上，會造成痙攣，18-19 分鐘後死亡。即使注射羽毛 25mg 的萃取物，也會在 15-19 分鐘後致死。其毒性，骨骼、筋也有，心、肝、胃、腸等則無。另一亞種(*P. kahocephalus*)毒性也強，形態像黑頭林鴉鵒，注射皮膚 20mg 相當的萃取物 16-18 分鐘後、羽毛 50mg 相當的萃取物 19-27 分鐘後，老鼠即痙攣而死，但胸的筋肉及心、肝、胃則無毒性。同屬的 (*P. ferrugineus*) 注射皮膚 40mg 相當的萃取物 30-40 分鐘後老鼠死亡，而羽毛及胸的筋肉則無毒性。黑頭林鴉鵒的毒性，主要成分為 Steroid 系 alkaloid 神經毒 (homobatrachotoxin)，毒性來源為食物中的甲蟲。

新幾內亞的毒鳥除了林鴉鵒外，還有藍冠鵒鵒(Blue-capped Ifrita)及棕鵒鵒(Little Shrike thrush)都因食用有毒甲蟲而帶有神經毒素。

「飲鳩止渴」是句成語，背後卻隱藏不少有趣的生態史料，也暗含著不知多少的宮廷悲劇，學著問問看其中的疑點，就多少能明瞭一些真相，相信世界文化的遺產中，還有許多有意思的鳥事值得發掘！

說明：

※1：《洞神八帝元變經》

※2：<http://www.drugsinfo.jp/2007/12/05-174745>

※3：http://yl520105.blog.hexun.com/3443777_d.html

※4：<http://www.sciencemag.org/content/258/5083.toc>