

# 化不可能 為可能

李昌鈺

## 導讀

本文選自李昌鈺《化不可能為可能》。作者的成就如書名所示，憑藉自身的努力奮鬥，享譽國際鑑識界，成功帶領團隊屢破奇案。

李昌鈺，江蘇人，生於民國二十七年。中央警察大學刑事警察學系畢業，美國紐約大學生物化學學博士。曾任職臺北市警察局，赴美後又擔任康乃狄克州警政廳長，現為美國紐約海芬大學刑事司法及鑑識科學學院首席教授。他提倡「以物證為導向」的科學化辦案，被譽為「科學神探」、「現代福爾摩斯」。

本課節選〈領導團隊〉、〈桌腳理論〉兩篇文章。從事例中可看出作者和管理團隊時，以身作則，以誠待人；辦案時則具有細膩的觀察力與沉著冷靜的態度。同時，可結合第三課〈師說〉，學習尊重專業，培養主動學習的態度；第五課〈詠物〉，培養細膩觀察物象的能力。閱讀時，可掌握下列方向：

- 一、理解管理哲學的意涵，並學習溝通技巧、團隊合作。
- 二、學習觀察細節，運用邏輯推理，有條理的分析問題。

## 領導團隊

一 在擔任刑事科學實驗室主任，以及後來擔任其他主管職位時，我常常帶領一個或是好幾個團隊，裡面的成員來自不同的種族，有白人、黑人、墨西哥裔、拉丁美洲裔，當然也有亞裔的黃種人。他們擁有不同的文化背景，要把這些人聚集在同一個團隊裡，同心協力地合作，並讓他們願意聽從我的指揮，是一項極大的挑戰。

一開始有兩位白人警察知道新來的主管是華人，立刻表現出抗拒的態度。其中一人在跟我接觸過之後，態度逐漸轉變，可是另外一位堅持不願合作。我把他找來辦公室，告訴他，若是不願意在華人手下工作，就只有請他離開。

他以為我在開玩笑，所以表現出滿不在乎的樣子。於是當天下午，我便將他調到其他單位。

他很驚訝，立刻回來找我，說他改變了心意。可是調職的命令已經下了，無法改變，我只好告訴他，幾個月後再看是否有機會將他調回來。

二 為了能說服下屬的心，我也曾經試圖利用各種不同的方法。

當時我們實驗室裡，有一位負責指紋鑑定的資深鑑識員一向獨來獨往，不和其他人打交道，也不想學新的科技，平時就待在化驗室裡，用傳統的指紋刷和指紋粉進行指紋顯影，任何新方法都沒有興趣嘗試。

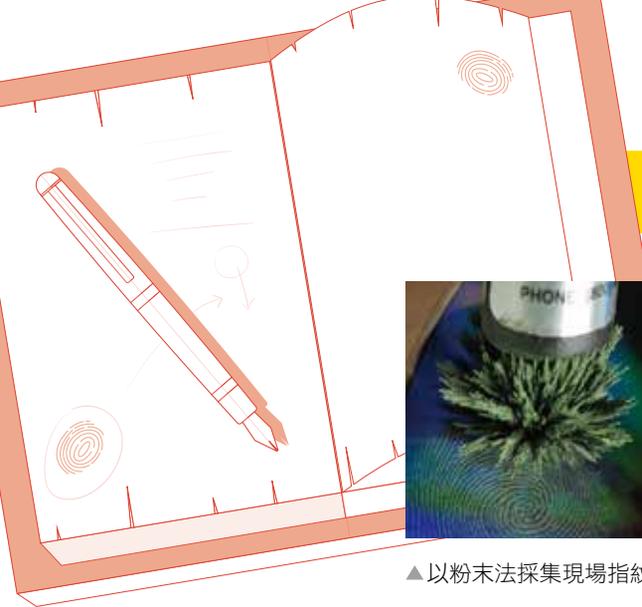
有一天我拿著最新的指紋辨識儀器到他的化驗室，「這台儀器採用的是最先進的技術，可以在短時間內完成比對，而且準確率達百分之九十五以上。」

這位資深鑑識員瞄了那台機器一下，然後抬起頭來看著我，「我在指紋鑑識這個領域十幾年了，我永遠只相信我自己的經驗，至於那些科學儀器一點也不可靠！」語畢，他又繼續埋首研究那些從案發現場採集回來、大大小小的指紋。

不可否認，經驗的累積的確相當可貴，但是如果所有的案子都完全採取人工比對，不用儀器輔佐的話，案件處理的速度只會變得更加緩慢，尤其對當時還有很多案子尚未偵破的康州鑑識實驗室來說，更是如此。

「所以你不相信這類先進的科學儀器，也對它沒興趣？」我又問了一次。

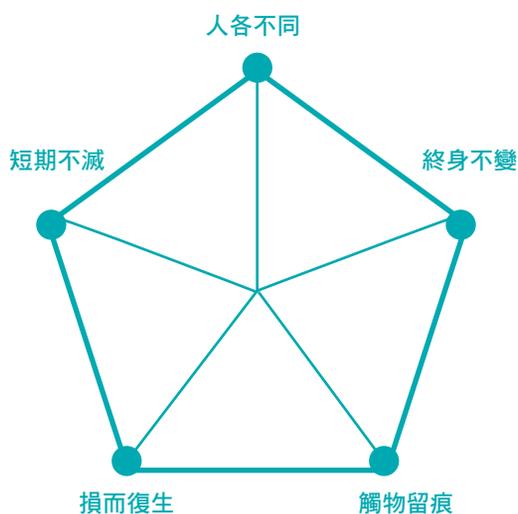
## 指紋的特性與採集、比對方式



▲以粉末法採集現場指紋



▲指紋比對



▲指紋的五大特性

鑑識員回答道：「我不相信，也不想學！」  
這時我想了一下，便接著問道：「那你相不相信看相呀？」

那位指紋鑑識員愣了一下，心想怎會有這麼奇怪的問題，「絕對不信！這是你們中國人瞎編出來的，一點也不靠！」

「這樣呀，還是我們來試試看！你把手伸出來給我看看，我幫你看看，順道分析一下！」

這時只見那位鑑識員滿臉狐疑，用手抓了抓頭，又看看自己的手，想了一下，便把右手伸出來給我看看！

我假裝很認真地端詳了一會兒，告訴他：「你有腳氣，對吧？也就是所謂的香港腳！」他聽我這麼一說，頓時滿臉通紅，我又接著說：「你再把左手給我看看！」

「嗯……你兩隻腳都患有香港腳，而且右腳比左腳嚴重多了！」我鐵口直斷地說。

### 閱讀指引

1. 在面對白人警察的反抗時，作者如何處理？請注意並評析作者的處理歷程。

## 指紋類型舉例



◀ 弧形紋：紋線由左端流向右端，中間隆起或作波紋狀。



◀ 箕形紋：紋線延伸到頂端後，再以相反方向迴轉而下，形似畚箕。



◀ 斗形紋：中心至少有一條指紋線旋轉成環形、橢圓形或螺旋形。



① 短線      ③ 分歧線

② 眼形線      ④ 介在線



「李博士，你怎麼這麼厲害，從手相就可以知道我的身體狀況！能不能也請你教教我怎麼看相？」原本說話有一搭沒一搭的鑑識員，開始跟我熟絡了起來。

「教你看相，沒問題呀！不過能不能請你先研究一下那台新的指紋辨識儀器，試試看這些新技術對我們有什麼幫助。等你都了解了，我就教你！」我笑笑地說道。

打從那天開始，鑑識員很努力地學習那些新技術，不但對儀器的操作瞭若指掌，也開始將這些新科技運用到自己的指紋比對工作上，加速了證物處理的速度。

幾個月過去了，那位鑑識員終於忍不住跑來找我，「李博士，你不是說要教我看相嗎？」

「哎呀，真不好意思，我忙到都忘了這回事！」我連忙道歉。

「其實，看相只是推測。當時我看了你的手掌，發現表皮底下有些水皰，邊緣有些許鱗屑，這表示黴菌已經在表皮層下蔓延開來；可是黴菌通常喜歡長在陰暗潮濕的地方，怎麼會跑到手上呢？於是我推測應該是你在抓腳趾時，從腳底移轉過來的。」

接著我又補充道，「之後我又看了你的另一隻手，發現兩隻手的表皮下面都有黴菌，但左手比右手更嚴重，因此我

推斷你右腳的症狀應該比左腳還來得嚴重！原因很簡單，如果右腳比較嚴重，一定常會用手去抓癢，那用的會是哪隻手呢？左手！所以左手黴菌感染的狀況自然會比右手要嚴重些。」

那位指紋鑑識員聽完我的解釋後恍然大悟，原來看相這回事也就是跟看現場一樣，只需要多細心觀察，再加上足夠的專業知識，便能夠做出令人心服口服的推論。從此他工作更努力，也對我更是言聽計從。

有人問我：「你一個黃皮膚黑眼珠的中國人，怎麼有辦法帶領這些美國人？」其實道理很簡單，管理之本就是管人，管人就是要管心，管心就是管己，管己之根就是待人，而我做人處世一向都是「以誠相待」。無論對方的種族、膚色、性別、背景或是年紀如何，我一律坦誠以對，也不會因為對方官階比我高，就改變自己的態度，刻意去迎合對方。

任職於刑事科學實驗室主任時，我有一個「開門政策」，每星期都會挪出半天時間，打開辦公室大門，讓部屬或民眾可以直接來找我，無須經過層層關卡，或是長期間的等候。

很多人做到管理階層後，就開始用嘴巴跟下巴做事，也就是遇到任何事情只需要動動嘴巴，或是抬抬下巴、指揮一

下就行了！自己則以「管理者」自居，沒事就找大家來開會、訓話，或是叫屬下報告工作進度，出了錯就找個人來當替死鬼。

或許下屬會礙於上司的威權，不得不聽從你的命令，但一旦你沒有了職位做靠山，這些部屬根本不會理你，甚至連招呼也不跟你打。想要屬下聽命於你，就要讓他們心悅誠服。

在鑑識科學這個行業裡，做到主任等級的主管，通常都不會親自做實驗。而我當主任那段期間，每次案子發生的時候，總是與第一線的鑑識人員一同趕到現場採證、化驗；如果遇到情況比較特殊的案子，我甚至帶頭衝第一個，絕對不會讓下屬獨自承擔風險。

其實，不管是任何行業，如果單靠一個人的力量是絕對成不了事的，需要一個好的團隊，一起同心協力地打拚才行。後來，我因為成功偵破許多棘手的案件而受到媒體的讚譽，但我總是再三強調，案子不是我一個人破的，我只是整個偵查團隊裡面的一分子，或是協助刑警破案的角色罷了。

#### 閱讀指引

2. 為什麼作者說「管人」就是「管己」？這與作者的處世原則「以誠待人」有何關聯？

也許就是因為這樣，我贏得了工作夥伴發自內心的敬重，多年後，即使我已經不是他們的頂頭上司，他們還是對我保持極為友善、尊敬的態度。

## 桌腳理論

一 破案有時候要靠靈感、直覺，我自己就有很多這樣的經驗。但鑑識工作最終還是要講究科學，必須奠基在事實和證據之上。所以，比起靈媒，我還是寧可相信鑑識人員的訓練和技術。

很多電視媒體或是報章雜誌總喜歡稱我為「神探」，似乎我手中握有什麼神祕的力量，才能屢破奇案。其實在案件偵查當中，觀察力是很重要的。透過仔細觀察所找到的蛛絲馬跡，可以協助我們做出各種的推論，甚至引導我們，挖掘出真相。

二 熟識我的人都知道，我對於如何破案，有一套所謂的「桌腳理論」。

什麼是「桌腳理論」呢？簡單來說，偵查刑事案件就像

在打造一張桌子，需要四支桌腳才能站得穩；否則，無論這張桌面的材質再怎麼好、再怎麼漂亮，一旦缺少這四支桌腳，就無法構成一張桌子。同樣的，案件調查也需要四根支柱才有可能偵破，就是：現場、物證、人證以及運氣。

當一件刑案發生時，案發現場能否被完整地維持與保護，對於日後得以順利破案，扮演著相當關鍵的因素。這也是為什麼刑案現場會拉起層層的封鎖線，禁止非相關人員進入，甚至連與該案無關的員警、長官都不能越雷池一步。唯有如此，我們才能完整地保留案發現場，讓鑑識人員得以重建現場，找尋到相關可靠的證據。

第二根支柱是物證，現場的勘查人員要能夠判斷哪些是有效的物證？是否有法律與科學上的效用？能否提供破案線索？而不是把現場所有大大小小的物件統統都帶回實驗室。

第三根支柱就是人證，辦案人員必須與社會大眾及各方人士合作，從被害者的親友、目擊證人、嫌犯、線民、臥底員警以及媒體等來源發掘線索，並且判斷這些線索的真假，找到罪證確鑿的人證，取得有效的證詞，作為呈堂證供。

當上述三個條件都具備時，還需要一點運氣。

有些案件可能蒐集了上百、上千條線索，但因為少了那麼一點運氣，無法建構出完整的案發經過。這就跟我們玩拼圖一樣，有時因為缺少幾片關鍵性的圖片，而無法完成整個拼圖的樣貌。雖然運氣很抽象，像是可遇不可求的東西，但是為了破案，我們還是要盡力去追求它，而這時就得倚靠觀察力，以及手機通聯紀錄、電子郵件、監視錄影系統和資料庫來調查。

三 舉個例子來說，在某個刑案當中，有個人身中兩槍，陳屍在荒郊野外，路過的人發現後立即報案。鑑識人員到了現場，看到這位死者是頭的後半部中槍，所以絕對不是自殺；死者穿的長褲在膝蓋部分沾有泥土，因此推論可能是遭到處決式的槍殺；而他手腕上價值數萬元的勞力士手錶還在，所以，可以判斷這起兇殺案跟搶劫應該沒有關係。

當我抵達現場時，鑑識人員正把屍體裝袋，準備運回實驗室交給法醫驗屍。在那一瞬間，我瞥見死者的手握得很緊，好像手裡面抓著什麼東西，於是我請鑑識人員把死者手裡的東西取出來，結果一看，是家小旅館的鑰匙。我立刻派刑警到那家旅館查看，當時遇到一個人匆匆忙忙地上車準備

離開旅館，他一看警車前來，立刻加速往反方向逃逸，而這個人就是殺死那名死者的兇手。

原來這名死者是個毒蟲，他帶著大把現金在旅館與毒販交易，因為雙方起了口角，被毒販給槍殺了，將他棄屍在荒郊野外。

四 這起兇殺案能夠在很短的時間內破案，就是所謂的運氣。如果當時我沒有立即發現死者手中的鑰匙、馬上派刑警過去旅館，後續要追捕兇手就會變得相當困難。其實這把鑰匙在法醫驗屍時也一定會被取出，然後送到鑑識中心仔細地檢驗，可是這已是好幾天之後的事情，那時兇手早就已經逃之夭夭！就算最後逮捕到兇手，勢必也耗費了警方大量的人力與物力。

追根究柢，這起案件是因為運氣好才迅速偵破嗎？倒不如說，這就是善加運用現場觀察力的結果。

#### 閱讀指引

3. 什麼是「桌腳理論」？
4. 作者如何解釋破案時所需的「運氣」？