

# 小變化，大影響

## — 《推出你的影響力》閱讀心得

### 一、前言

摘錄《孔子家語·六本》子曰：「吾死之後，則商也日益，賜也日損。」曾子曰：「何謂也？」子曰：「商也好與賢己者處，賜也好說若己者……與善人居，如入芝蘭之室，久而不聞其香，即與之化矣。與善人居，如入鮑魚之肆，久而不聞其臭，亦與之化矣……是以君子必慎其所與處者焉。」與什麼樣的人相處或身處什麼樣的環境，往往會影響或改變一個人，選擇的重要性早已老生常談，然而影響選擇的因素是什麼？是自身喜好、經驗法則，抑或是社會氛圍、政府的政策？

翻開書本前，發現本書已發行二版，本書原文書名《Nudge》為理查·賽勒教授和凱斯·桑斯坦教授合著。賽勒教授著有「行為經濟學之父」美名，更榮獲 2017 年諾貝爾經濟學獎；桑斯坦教授專業領域則為憲法、行政法及法律經濟行為等。因此，本書從經濟學角度切入談論設計選擇，書中一開始用學校營養午餐管理人的實驗結果作為引言，相同的菜色，不同的擺放，影響學生選擇食物的結果。導引出不經意的小變化，影響別人的決策，意即 Nudge 這個單字，輕推之意。書內提出實證：荷蘭史基機場男廁小便斗，利用一隻小蒼蠅圖案減少外濺情形高達 80%；芝加哥湖濱路在最危險的路段，利用密集路面條紋使駕駛人自然減速等，深入淺出，帶出小變化大影響的例子，並提出每個人其實每天生活在各種決策之中，小到生活日常瑣事、大到國家政策方向。

### 二、本書歸納整理

### (一)、改變從了解開始：

本書將人分為經濟人(決策前會理性分析再做決定)及一般人(決策未做理性分析)，將人類思考方式分成自動系統(聯想性思考、快速、無意識的直覺反應)及省思系統(演繹性思考、緩慢、自覺具思考性作為)這兩種思考系統交互影響的結果則演變為經驗法則(定錨、可得性、代表性)。另外，部分的樂觀、過度自信、得失心、維持現狀的惰性、框架等因素同樣的會影響我們的決策，這剛好印證我們只是「一般人」的事實—決策事務時容易被情感所影響。

從了解做決策的影響因素(和別人一樣、聚光燈效應)，類推至社會、環境，透過社會影響力，運用社會推力，輕推人們朝向多數人認可的方向發展，逐步改變社會，演變成社會規範是本書的核心觀念。因此，如何設計這輕推之力，本書建議可從引導人注意(incentives，誘因)、呈現選擇的結果(understand mappings，瞭解對應關係)、鋪一條阻力最小的路(defaults，預設值)、知道自己做得好不好(give feedback，提供反饋)、設計減少做錯選擇的機會(give error預期錯誤)、編排可設定條件的篩選(structure complex choices，安排複雜的選擇)等6大面向著手，間接改變一般人選擇結果，成為一位高明的選擇設計師。

### (二)、學習始於模仿

退休制度向來是持續性的發燒話題，每個人都希望擁有無憂無慮的退休生活，退休前需要存多少錢？取決於想過怎樣的生活，其中還需考量醫療支出的增加。有些人認為退休人士更有時間從事出國旅遊、休閒性活動、或者更容易過儉省生活、更有時間審慎購物，同時還能使用各種老人優惠福利等等。因此，遲至目前連經濟學家就這一點都無法達成共識。

本書利用退休議題，提出利用上述6個面向設計出輕推之力的方法。誘因：規定公司必須以員工的最高利益為考量；瞭解對應關係：將儲蓄率、預期報酬率等抽象名詞轉譯為淺顯易懂的說明；預設值：依參與者預期退休年份，預先提供資產配置方式；提供反饋：將選項的結果定期以視覺資訊方式呈現；預期錯誤：將未加入的人建議直接自動加入；安排複雜的選擇：讓參與者可依照系統步驟引導最後可選擇的項目或直接選擇預設項目。另一面則提出抵押貸款、信用卡繳費結果已有別設計之初，過度複雜讓人容易陷入被剝削的危險。

### (三)、理論化成實際

本書提及「瑞典社會安全制度民營計畫如果參與者都是經濟人，該計畫設計投資組合制度就完全沒有問題，該設計讓參與者可決定自己的投資組合，政府同樣透過廣告積極鼓勵參與者自己選擇投資組合，而不是設計一個能找出最佳的投資組合，然而多數人都是一般人，投資決定會受到近期的報酬率、廣告及管理惰性所影響，結果顯示自選投資組合較預設基金報酬率欠佳。這是一個沒有推力、擁有自主權、「選擇愈多愈好」、「選項極大化」的典型例子。

「美國處方藥保險計畫」，該計畫的預設選項是「不參加」，加入後未能引導民眾最好的選擇，且未能依據民眾處方藥用藥史進行配對，而是儘可能地提供最多的選擇、隨機選定，這看似民主自由的選擇，實則沒有提供任何幫助，雖然有配套措施：諮詢專線、廣告宣傳、媒體報導、民間機構可協助，讓民眾可逐步學習後加入，惟加入後最大的問題是，對使用者友善，如：過度依賴網站，對於使用藥名、藥量沒有提供檢查功能或限制等，這套計畫較有需求的通常是弱勢的民眾或患病的老年人，前述的問題致使他們的選擇值得堪慮，結果顯示使用者的藥費節節上升或停止服用昂貴的藥物。短期來看，似乎幫政

府節省經費；長期來看，卻造成更大的財政負擔。如果政府完全考量民眾的實際需求，逕自指定計畫，這幾乎是介於麻木與不負責之間。以上例子顯示在複雜而選項極多的情況，高明的選擇設計則愈顯重要，設計者必須瞭解需求者實際要何種協助，逐步提供引導，創造對使用者友善的設計，遵循互古不變的原則——簡單至上。

器官捐贈技術可避免數千人提早結束生命，影響其成功的因素眾多，本書僅探討如何提高捐贈率，並讚許伊利諾推動器捐的網路活動，是個高明的輕推實例，透過具吸引力的網頁、強調整體問題的嚴重性、本地的需求性(誘因、瞭解對應關係)、借助多數人認為對的事鼓勵人們(即訴諸社會規範與社會影響力[預設值、預期錯誤、安排複雜的選擇])，網頁可彰顯自己的愛心、讓別人看的到(提供反饋)等方法已大福提升民眾捐贈意願；環保問題讓人憂心忡忡，各國政府紛紛投入管制措施，仍未能有效獲得控制，本書從誘因未獲適當連結及無法直接得知自己的行為對環境的影響等部分進行探討，並舉出小兵立大功的環保推力案例，能源球：根據使用者耗用的能源，顯示顏色，即大量耗用時為紅色，反之則變綠色。

婚姻民營化是本書以不同角度思考舊有問題，不再侷限性別，而從誰可以認定伴侶關係來探討，根據研究顯示，人們面對婚姻時容易過度自信及不切實際的樂觀，100%的人在結婚前確定或幾乎確定自己不會離婚。從歷史發展來看，政府認可的婚姻制主要功能並非限制人們進入婚姻，而是控管離開婚姻。也就是說離婚相對困難，婚姻的穩定度會比較高。因此本書主張廢除現有的「婚姻制」，結婚證書不再由任何層級的政府提供或認可，推行在不違背法律的前提下，建立一套預設規則，如讓人清楚自己的權利與義務，其中包含離婚後會有什麼結果後，容許交由宗教或民間機構自辦認可公民伴侶制，這麼做的

優點可增進個人與宗教組織的自由，同時減少當前不堪的激烈爭辯。

#### (四)、衝擊與辯駁

有些人認為作者提出的Nudge可能會淪為一種具侵擾性的干預、操縱，然後是演變為強迫與禁止。作者表示這是「滑坡理論」並指出如果提出的建議是具有價值性且保有選擇的自由時，很多時候某種形式的推力必然存在，如何避免有心人事別有居心，作者提出「應該盡可能加以監督，並促進過程的透明化」；另一派提出，在自由的社會裡每個人都有犯錯的權利，透過犯錯才能學習與進步。這一論點作者是贊成的，卻也提出「選擇退出權」概念，學習不是僅能透過犯錯經驗方能獲得。不論是公部門或民間機構，作者認為實施Nudge的最佳指導原則—公開透明。

最末章，作者重申兩大論點：第一，社會現象可能對人們的行為造成很大的影響，推力無所不在，不論好壞，選擇設計廣泛存在。第二，選擇設計師可在維持自由選擇權的前提下，運用推力幫助人們改善生活。事實上，不只是民間，政府機關也可以運用推力幫助民眾改善生活，綜觀科技與現代社會，變化如此快速，好的推力必然會運用到市場的力量，讓我們理性、堅持具有自由選擇權及溫和的推力更具信心。

#### 三、心得延伸與啟示

每個人的生活日常存在著許多選擇，從睜開眼後則已經開始進入各種決策，盥洗的先後、今日的穿著、早餐的選擇等看似日常瑣事，實則運用到本書提及的自動系統。如果想要改變，除了自主覺醒以外，外在的介入，往往容易抗拒，甚而發生衝突。因此，如何溫和、穩定推出影響力，是身為政府一員的必修課程。

#### (一)、改革源於危機

內政部表示，根據世界衛生組織定義，我國已於107年3月正式邁入高齡社會。人口結構的老化及少子化的衝擊，使得原有的年金制度無法兼顧財務衡平與世代互助。為確保國民老年生活不虞匱乏，永續發展公共年金制度，政府成立總統府國家年金改革委員會及行政院年金改革辦公室，並召開多場會議，蒐集各方意見，作為各權責部會研提修法草案之參考。看得出來，年金改革的推動，著實費了許多力氣，改革之初衷是良善，然期間確有值得反思的部分，如：委員會議事規則載明「發言前應先舉手請求發言地位，經主席認可後始得發言」；每個族群立足點本不一致，期最後達到相同結果；延後請領年金配套措施未完善，致間接延緩退休造成「流浪警察」現象等。當然，事後諸葛總是較為容易，每個人都有自己的信念與想法，尤其是既得利益者，若剝削其好處，反彈聲浪勢必有的，因此，如何穩定推動改變的力量，正是本書論述核心，透過諸多實證(醫療、投資、婚姻、環境)，足以讓讀者咀嚼再三，內化調整思維，外放成行動。

## (二)、便利與生存，熟輕熟重

地球日<sup>1</sup>最初選在全世界晝夜時長均等的日子，原意為世界平等，象徵人類要拋開彼此間的爭議與不同，和諧共存。後來 1969 年主題定位為環境保護，致地球日的主題轉趨向於環保運動，獲得許多國家及國際性組織響應，1990 年世界地球日成為全球性的環境保護運動。然而報章媒體屢有魚類、鳥類滿腹塑膠、垃圾造成死亡的驚悚事件，2019 年 4 月 2 日華視新聞：「慟!抹香鯨帶球擱淺肚中竟藏 22 公斤塑膠垃圾」<sup>2</sup>(圖 1)、2016 年 11 月 11 日 TVBS 新聞網：「生態浩劫塑膠

---

<sup>1</sup>維基百科。取自

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%96%E7%95%8C%E5%9C%B0%E7%90%83%E6%97%A5>

<sup>2</sup>華視新聞網。取自

<https://news.cts.com.tw/cts/international/201904/201904021956601.html>

飄海藻味誘鳥類誤食」<sup>3</sup>(圖 2)、2015 年 8 月 24 日國家地理雜誌中文網：「吸管怎麼會跑進海龜鼻子裡？」<sup>4</sup>(圖 3)。



根據德國自然與生物多樣性保育聯盟(NABU)專家彭佳爾特(Benjamin Bongardt)表示「許多塑膠製品要450年後才能溶解，大部分的汙染物來自塑膠袋，特別薄的塑膠袋往往使用一次後就被丟掉，也相當容易被風颳進大海」<sup>5</sup>。愛護環境的口號琅琅上口，各國政府亦有推行政策，如：歐洲議會通過一項法案，要求2021年起禁用一次性塑膠產品(包含吸管、餐具、棉花棒等)、2029年塑膠瓶回收率應達90%<sup>6</sup>。反觀我們，2002年行政院環保署宣布分階段使用塑膠袋及免洗餐具，限用0.06公釐以上的塑膠袋不能免費提供、0.06公釐以下的則不得提供。當然免不了影響部分業者，出現反浪聲音，但也有業者反向操作將塑膠袋增厚，導致塑膠用量不減反增、環保替代品變多。探求原意，

<sup>3</sup>TVBS新聞網。取自<https://news.tvbs.com.tw/inter-news/685985>

<sup>4</sup>國家地理雜誌中文網。<https://www.natgeomedia.com/environment/article/content-5899.html>

<sup>5</sup>地球圖輯隊帶你看透全世界。取自 <https://dq.yam.com/post.php?id=1305>

<sup>6</sup>YAHOO 奇摩新聞。取自

<https://tw.news.yahoo.com/%E6%AD%90%E6%B4%B2%E8%AD%B0%E6%9C%83%E9%80%9A%E9%81%8E-2021%E5%B9%B4%E8%B5%B7%E7%A6%81%E7%94%A8-%E6%AC%A1%E6%80%A7%E5%A1%91%E8%86%A0%E8%A3%BD%E5%93%81-232653995.html>

政府係為保護環境推動限塑政策，期能改變民眾使用塑膠袋的習慣，幾次的修正與調整，透過宣傳、重複使用、回收觀念及自備容器等推動，截至目前不論個人、民間團體、營業商家、地方政府、中央機關逐漸改變隨手用塑習慣，減塑風潮正席捲而來。

### (三)、扎根從小開始

全球化的競爭及知識經濟的時代，不論公部門或企業界已無法閉門造車，不間斷的學習已成為必然趨勢。「老師」這個角色更顯重要，芬蘭國家教育委員會基礎教育課綱計畫主席哈梅琳 (Irmeli Halinen) 來台演講：「『老師』是全世界最重要的工作，因為『老師』是為了建造未來 (building the future)，老師每一個小時的付出，都影響著我們的未來」<sup>7</sup>。「老師」一詞不應侷限在校園，舉凡家裡、遊戲場、職場、研討會等能讓人有所收穫、學習或成長的皆屬其範圍，透過學校、家庭與社會共同負起教育的責任，方能使兒童各方面（德、智、體、群、美）獲得正向發展，古有孟母三遷，知其不良環境會影響小孩的教育。從而得知，欲推行一項政策可從教育做起，隨著社會風氣民主開放，社會各界紛紛提出教育改革，政府成立行政院教育改革審議委員會、教育改革推動小組（後改組成教育改革推動委員會），從修訂法令、普及教育、實施多元入學、改革教育體制等，期能改變填鴨式教學、紓解升學壓力，使其具有競爭力的適性教學，但最後仍淪為罵名。回頭重新思考，教育改革的用意是良好的，只是過程中一樣出現許多問題，如：配套措施不完善、時間急迫、改革幅度太大、社會觀念應接不暇等，促使教育改革成效不如預期。鑑往知來，回顧過去的經驗，檢討各項改革過程提供反饋，沙盤推演預期可能的錯誤，

---

<sup>7</sup>親子天下。取自 <https://www.parenting.com.tw/article/5072363-%E7%82%BA%E4%BB%80%E9%BA%BC%E8%80%81%E5%B8%AB%E6%98%AF%E5%85%A8%E4%B8%96%E7%95%8C%E6%9C%80%E9%87%8D%E8%A6%81%E7%9A%84%E5%B7%A5%E4%BD%9C/>



提出推動的誘因及建議流程，說明各流程中可能出現的現象及結果，為此設計出一條阻力最小的路，輕推之力猶可運用。

#### 四、結論

從 2005 年統一超商推出集點換贈品的行銷活動開始，集點行銷不但沒有退流行，反而從贈品這個配角轉為營收的主力，帶動通路銷售、周邊商機，對於營業收入已具影響力。集點活動含有 Nudge 之意，輕輕的引領民眾風潮。反觀公部門，推行政策不似集點活動綿更千里、推陳出新，公部門的一員，除了要有執行的能力、推動的方法、領導的智慧，更應該是一群能掌握時代脈動，改善人民生活品質的推手。所謂「錯誤的政策比貪污更可怕」，一項好的政策本無法急就章，規劃時可以思考如何運用本書提到 Nudge 的六大面向，以及公開原則及透明制度，設計輕推之力，減少錯誤發生，避免敵對產生。一個富價值的理論，如何實質應用，而不淪為紙上談兵，值得我們深思。想要擁有安全的環境、永續的生活、單靠政府管理是無法達成的，從自身做起，方能有個和諧的民政關係。

#### 參考文獻

1. 總統府國家年金改革委員會網站。取自 <https://pension.president.gov.tw/Default.aspx>
2. 中華民國內政部【新聞發布】。取自 [https://www.moi.gov.tw/chi/chi\\_news/news\\_detail.aspx?sn=14604&type\\_code=02&search\\_k=%E9%AB%98%E9%BD%A1%E7%A4%BE%E6%9C%83&pages=0&src=news](https://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?sn=14604&type_code=02&search_k=%E9%AB%98%E9%BD%A1%E7%A4%BE%E6%9C%83&pages=0&src=news)