

說服可以順水推舟 改革不必耀武揚威

《推出你的影響力》讀後心得

楊代文*

壹、前言：人腦的偏誤與判斷偏差

史丹佛大學知名教授羅傑·薛帕德（Roger N. Shepard）做了一個傑出的遊戲：請你看看，下面兩張桌子哪一張比較大？。

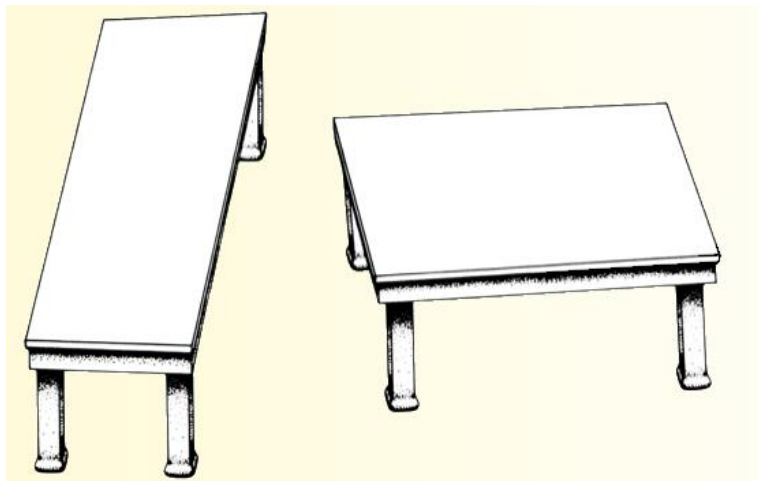


圖 1 「旋轉桌面」(Turning the Tables)

資料來源：<https://michaelbach.de/ot/sze-ShepardTables/index.html>

* 勞動部勞工保險局科員。

答案是：兩張一樣大。這個實驗有趣的是，就算知道這是個幻覺，我們也無力糾正自己的幻覺，不管看多少次，這兩張桌子就是讓人感覺不同大小！

本書第一章首要談論的，便是我們大腦的認知機制，是多麼根深蒂固地嵌在神經系統裡，而且它的運作是全自動的。換句話說，我們被自己的認知系統誤導犯了錯，但卻毫不知情！心理學家研究人類大腦的判斷偏差，認知到我們眾多的選擇並不是全然有意識的，很多的選擇甚至是「不自覺的」，我們要如何避免這種不理性或是被蒙蔽的心智認知，為自己或公眾做出更好的選擇與決策呢？請與筆者一起探究本書談論的重點：如何創造良好的決策環境，在關鍵時刻發揮影響力！

貳、專書梗概與重點歸納

本書兩位作者塞勒與桑斯坦是擁有行為經濟學背景的學者，以過去在社會科學的研究結果為基礎，提出心理學上的全新思維——「推力」（Nudge），亦即在缺乏理性、自制力不足且又貪婪等普遍人性的弱點下，如何運用「設計」，將人們推向期望的方向。

一、何謂推力

只要創造出良好的決策環境，便能促使人們做出更明智的選擇，不需要強迫，自然會形成一股「推力」，引導人們做出更好的選擇。例如危險路段的減速標線。

減速標線是一組 6 條的白色標線，厚度比一般的標線高，所以車子經過時會有跳動和聲音產生，提醒你應該減速，因此在容易超速的地點或路況比較危險的地方，常會看到這種標線。這時候駕駛自然而然就知道應該要減速慢行，否則很容易肇事，這便是「推力」設計的具體表現。



圖 2 減速標線

資料來源：自由時報網路新聞翻拍。

二、人類的兩種思考系統：自動系統與省思系統

「自動系統」為快速的直覺反應，腦部科學家認為這與人類的演化有關，是人腦中最古老的一部分。例如當一部車向你疾駛而來，你的第

一個反應是立刻閃開，即是運用自動系統，能不假思索地說出他國語言的人，亦是運用此系統；而「省思系統」則是屬於刻意的、有意識的自覺作為，例如運算數學演算題目，或是思考 A 點到 B 點最短的距離。以下整理兩種系統的特點：

自動系統	省思系統
無法控制	可控制
不費力	要費力
聯想性思考	演繹性思考
無意識	能自覺

資料來源：專書第 31 頁節錄。

三、判斷力的三種捷思法：定錨、可得性、代表性

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

(一) 定錨：一個著名的心理學實驗，給一群高中生 5 秒鐘，要他們猜數學式的答案。

第一組學生的題目是： $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$

第二組學生的題目是： $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$

結果第一組學生猜的數字遠比第二組學生猜的數字高，第一組學生之所以猜出如此高的數字，因為他們定錨在「8」這個數字做為起始點，而第二組學生的起始點則是數字「1」。

(二) 可得性：容易記憶的事往往讓人誤以為發生的機率較高，反之，若一時無法想起類似的事件，人們對發生的頻率判斷又容易過度低估。在評估風險時，如果很容易就能想起類似的例子，那麼人們感到害怕或擔憂的機率就會高很多。例如殺人案比自殺案更常被報導，因此人們常誤以為被殺的人多於自殺者。

(三) 代表性：指的是一種經驗法則，心理學家指出，當人們在進行判斷時，會將要判斷的「標的物」與心中的某個「理想典範」做比較。例如：如果某個參選人和你心目中認為的領袖形象相符，你越有可能認為他會成為未來的領袖。

四、我們何時需要推力？

如果我們無法將面對的選擇轉化成即將發生的體驗，就會很難做出明智的選擇。在日常生活中，我們什麼時候會需要運用到「推力」呢？

書中整理 3 點可能需要適當推力的情況：



圖 3 需運用推力的情況

資料來源：筆者自行繪製。

買保險就是個好例子。很多保險產品具備上述特質，保險的好處要日後才看的到、成功獲得理賠的機率不易分析、購買產品是否能獲得很好的報酬率，無法得到實用的反饋；產品與服務之間的對應關係可能很模糊。

五、如何「輕推」人們，做聰明的「選擇設計師」

講述什麼是推力以及何時需要推力，那麼我們該如何設計，引導人們做出選擇？以下整理三重點摘要。

(一) 設立預設值：也就是提供一個如果人們無所作為時，就不會發生任何改變，情況會自動維持下去。或是有些特殊情形，例如有些危險機具，如果沒有握住握把，機器就會預設為自動停止，以避免危險狀況發生。

(二) 預期錯誤（容錯措施）：人都會犯錯，一個完善的設計將可以預期人們的犯錯，並設計讓犯錯率降低。例如在臺灣，若使用提款機提款，多數提款機已設計為必須先取回提款卡，才能拿到現金，這一項強迫動作大幅降低人們忘記取回卡片的錯誤。

(三) 提供反饋：眾所皆知，比較有效的學習方式是每次嘗試之後都能立即得到清楚的反饋，如果一個好的設計也能提供反饋，甚至在

快要出錯的時候提出警告，例如筆電在電池將要耗盡時將會預先出現警示訊息，而不是在完全沒電時無預警關機。

參、思考與啟示

日常生活中我們每個人時時都在扮演「選擇設計師」，大到國家事務，小至家庭瑣事，我們無時無刻都在做決定，也時時刻刻在影響著別人。如果你是醫生，那麼你必須為病患分析各種療法之優劣；如果你是主管，則必須激勵下屬盡力完成任務；如果你是員工，必須說服老闆接受你的提案；如果你是父母，可能正在想方設法讓孩子好好讀書、早點睡覺或更健康的飲食。

相同的問題，若換個方式陳述，就可以使人們做出不同的選擇，本書論述各種大腦的盲點及誤判，試著引導讀者避免做出不理性的決策。而身為國家公務員，政府的重大政策若希望民眾支持或是遵循，則該如何達到有效地宣導與說服呢？以下是閱讀本書之後的反思。

一、善用社會影響力，因勢利導

多數人都以他人為學習模仿的對象，我們擅長觀摩別人的作為，進而內化成自我的行為表現，所以最有效的推力就是透過社會影響力，為什麼？因為我們大多數的人都喜歡跟別人一樣！當社會上某種資訊或意識慢慢成形時，很多人開始表現出同樣的行為或抱持相同的想法，這種

行為或想法便會形成特定的訊息，無形中影響你的個人意識或是形成「同儕壓力」，而為了博取認同或為了避免太過「特立獨行」，我們通常都會順應社會潮流，也就是說，如果在一個 100 人的群體裡，有 99 人的答案都與你正好相反，在這種情境下你也會從眾更改自己的答案，即使答案顯而易見是錯的，你還是會跟著眾人一起指鹿為馬。

有一個實驗是這樣的，一張白紙上有一條線，你要在另外一張紙上的 3 條線中指出長度與之相同的那條。

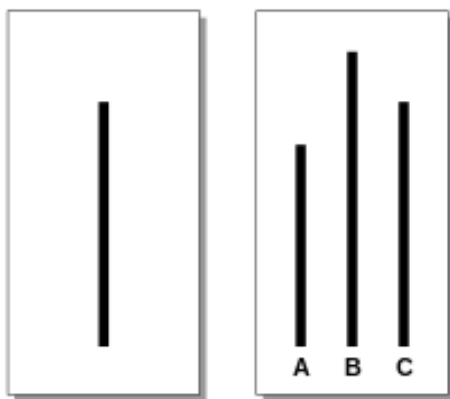


圖 4 阿希從眾實驗 Asch conformity experiments

資料來源：維基百科。

答案顯而易見的是 C 與左圖上的線長度相同，當實驗者沒有看到其他人的答案時，幾乎都不會答錯，因為題目很簡單，但如果其他人都犯錯，那麼實驗者有三分之一以上會跟著犯錯。這位實驗家 Asch 進行一系列著名的從眾行為實驗，結果發現，有將近四分之三的人會違背自己的

認知經驗選擇錯的答案！可見這種從眾心理是一種「羊群效應」，是社會效應框架下的群體影響力。

政府若能善用這種社會影響力，便能有效推行各種新政策。筆者以自己工作相關的「鼓勵民眾自願提繳勞工退休金」為例，試想公務機關要如何鼓勵民眾自願從每個月的薪水中撥出 6% 存至個人退休專戶呢？請試想，大多數人都是喜歡先享受後付出代價的，你會為了未來 3、40 年後不確定的退休生活預先儲蓄，放棄眼前美味可口的甜甜圈，還是先吃了再說？為退休生活預做儲蓄，必須先付出成本，但成果卻會延遲出現，若沒有「推一把」，自願提繳率必然很低。

若試圖利用從眾心理順水推舟，那麼筆者認為最好的方式便是告知民眾，有高達多少比例的人已經自願提繳勞工退休金！不願意提繳的人可能誤以為沒有人在繳，但一旦告知自願提繳的人數眾多，那麼便有可能改變人們的行為並照著做，所以只要引導人們注意他人的作為，便可以促使良好的行為增加，因為大家喜歡配合社會規範與流行。

二、促發行動：搬開阻礙的絆腳石，鋪一條阻力最小的路

實驗發現，有時候光是暗示某個觀念或概念，就可以引發相關聯想，進而產生行動！例如本書中舉例：候選人該如何鼓勵支持者出來投票？你可以強調出來投票或不出來投票的後果；也可以告知選民到投開票所

的路線，讓他們更輕鬆地前往。但其實還有一個方法，你只要在投票前一日問人們是否會去投票，就可以讓投票的機率變高！

有些若有似無的影響會讓訊息更明確地出現在腦海中，所以，當你詢問民眾未來一周多久會使用一次牙線，他們就會更常使用牙線；以筆者自身工作的業務思考，若政府單位希望民眾重視退休後的經濟安全，注意自身勞工保險、國民年金保險等社會保險老年給付的權益，或許可以反問民眾：「覺得存到多少錢才夠退休？」藉由製造簡單的議題帶動社會反思，達到使民眾重視自身老年經濟安全的目的。

若要更強化這種推力的效果，還可以進一步詢問要在何時以及如何進行，這種問句有助於使議題或答案更加清晰，一旦到達目的地的過程越清楚可見，人們完成的動力也越高。這是心理學講的「渠道因素」，意思是想辦法幫助人們去除一些微小的阻礙，創造一條更通順以及容易的道路，因為研究發現，看似微不足道的因素就有可能構成強大的阻力，降低人們去做原本想做之事的慾望。例如我國的國民年金保險，納保採「自動加保」，也就是政府若比對到民眾在沒有加勞保的期間，就會主動把民眾加入國民年金保險，並主動寄發保險費繳款單至家中。這一連串「自動」納保及寄發繳款單的動作，大幅降低民眾需自行辦理的困擾，事實上，若在沒有勞保的期間（通常是待業或失業中），還需要自行至

政府部門辦理國民年金保險的加保，勢必更大幅降低國民年金的繳費率！

三、善用「預設值」克服惰性

你是否發現，當我們訂閱的音樂或雜誌即將到期時，該商品將會自動展延？也就是說，若你沒有積極的表示或動作，則這筆訂單（消費）將會自動地被執行下去。筆者最近遇到的實例是，某音樂廠商表示將「免費」提供為期 3 個月的音樂試聽，但免費試聽期滿後，若客戶未主動表示停止續訂，並且執行一些取消步驟，則廠商即自動將客戶續約及扣款。



圖 5 kkbox 自動續約制說明

資料來源：kkbox 官方網站。

心理學家研究，人普遍擁有「惰性」並且喜歡「維持現狀」，也就是說，若沒有足夠的動力或刺激，一般人對於維持現狀的替代選擇帶有強烈的偏好，行為經濟學的「稟賦效應」即在描述這種偏見。稟賦效應

指出，當你已經擁有一樣東西，就很容易覺得這樣東西的價值很高。本書中舉了一個實驗，在一個班級裡，有一半的學生獲贈印有校徽的馬克杯，實驗者鼓勵獲贈者將杯子賣給未獲贈者，並請這些學生回答一個問題：「你願意用多少錢讓售或是購買馬克杯？」結果顯示，讓售價格大約是購買價格的兩倍。這裡顯示的是，因為人都不喜歡失去，也就是說當我擁有一個杯子時，我就希望一直擁有下去，但如果我沒有，那也不見得一定要擁有，不喜歡損失的心理會讓人產生惰性，強烈的想要保有目前擁有的東西，維持現狀。

前述的音樂或雜誌廠商將「自動訂閱制」設為預設值，即是利用不喜歡損失及習於維持現狀這兩種心理因素成功創造高續訂率，相較之下，若廠商採取正好相反的作為，讓客戶必須表達意願才能續訂，則續訂率必然低很多。可見善用「預設值」將可成為很大的推力，筆者反思有關我國的勞工退休金制度也有相當好的「預設值」設計，自願提繳勞工退休金者，僅需填報一次申請表，日後便會自動生效直到提繳人又再另行填表表示要取消為止。

勞工退休金停止提繳申報表

(請提繳單位影印 1 份自行存查)

提繳單位編號:P 提繳單位名稱： 民國 年 月 日 第 號表

姓名 (請以上欄填寫以免錯誤)	國民身分證統一編號 (居留證統一證號)	出生年月日	停止提繳部分 (請在下列欄位打“√”)			最後提繳 年月日
			※(a)(b)(c)欄位只能擇一勾填 停止 雇主提繳及 個人自願提繳 (a)	停止 個人自願提繳 (b)	停止 雇主提繳 (c)	
		年 月 日				年 月 日
		年 月 日				年 月 日
		年 月 日				年 月 日
		年 月 日				年 月 日
		年 月 日				年 月 日

圖 5 勞工退休金停止提繳申報表—若要停止提繳，須主動填送申請表
資料來源：勞工保險局官方網站。

勞工退休金這種自動「續約」的制度，或多或少也隱藏一種鼓勵的意味，表示政府部門鼓勵民眾自願提繳，因此民眾通常就會繼續維持，可見善用預設選項將可發揮極大的推力！

肆、結論與省思

曾看一本書上寫，NBA 的球探在球場觀察球員時，很容易被某種既定印象誤導，然後再根據這種印象選擇性地去蒐集或是分析資訊，意思就是，我們的心智會引導我們看到想看到的、合乎預期的事物，而忽視原本不期待看到的。這種偏誤有時不易察覺，所以當一個球探對某個球員已經擁有自己特

定的看法，就會傾向去尋找相關證據來支持自己的看法，所以不論一個人在挑選球員時帶著怎樣的偏見，這個偏見都不會消失，他永遠都會尋找各種證據來佐證自己的偏見。人類心智存在這樣的偏見其好處在於，它會讓我們對不確定的事物產生確定感。

「推出你的影響力」這本書談論很多不自覺的心智偏見，並提出聰明的改善方案，畢竟要讓每件事都朝我們期望的方向經常較為費力，而且要說服大部分的人也不是一件輕而易舉的事，但只要學會運用推力以及聰明的設計，便可以引導人們往正確或是符合自身利益的方向。對政府機關而言，若能善用推力促使人們在不自覺的情形下自動做出較好的選擇，大至政策的推廣，小至日常生活中，都可讓民眾在不知不覺中做出較符合自身利益的選擇，甚至是避免可怕的災難發生。下圖即是日常生活中聰明的設計，臺北市政府交通局於車流量較大的危險路段劃設中英文的「望左」(Look Left) 及「望右」(Look Right) 標示，提醒行人留意左右來車。過馬路時，很多行人都是處於心不在焉的狀態，或者是低頭滑手機，諸多車禍的發生便是因為行人未注意左右來車而遭撞，交通局在柏油路上寫上醒目的大字，便是試圖提醒心不在焉的行人們注意來車。



圖 6 行人斑馬線「望左」(Look Left) 標示

資料來源：臺北市政府交通局及中央通訊社新聞報導照片翻拍。

不論是公立部門或是民間機構，公開原則是推力的至高準則，政府若想預設或改變任何規則，應該光明正大地做並且受到監督；而推力是否有幫助，也端看使用推力的人是否能判斷怎麼做對被輕推的人最有利。畢竟現代人都很忙，再加上惰性的使然，我們面對很多事情時其實通常無法一一深思熟慮之後再做決定，也因為太忙碌，能夠專注的範圍有限，所以我們通常不會去思考同一個問題如果換個方向陳述，自己的答案是否也會跟者不同（例如，如果你說一個女大學生，晚上去酒店陪酒，聽起來就不太好，可如果你說一個酒店小姐，白天堅持去大學聽課，就是滿滿的正能量），閱讀本書可學習許多跳脫框架的思考方式，也領悟到歷史上好幾次災難的重蹈覆轍，都和人類的貪婪以及腐化有關，欠缺理性思考及自制力的社會將無法避免悲劇再度發生，認識人性的弱點必且反躬自省，將社會推向更美好的方向，是本書所要傳達的最大宗旨！

參考文獻

Shepard's Rotated Tables : <https://michaelbach.de/ot/sze-ShepardTables/index.html>

自由時報網路新聞 : <https://news.ltn.com.tw/news/local/paper/1231118>、
<https://m.ltn.com.tw/news/local/paper/1092305>

維基百科 : https://en.wikipedia.org/wiki/Asch_conformity_experiments

KKBOX : <https://help.kkbox.com/tw/zh-tw/billing/cancel-change/1809>

勞工保險局官方網站 : <https://www.bli.gov.tw/0012952.html>

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院