

# 推出你的影響力

閱讀完「推出你的影響力」這本書籍後，讓我開始省思關於決策這件事情的邏輯性以及重要性。在以往大家做決策的過程中，大部分的情況都是以結果為導向，意即我們只專注於想要達成的目標，卻往往忽略了這個過程中可能造成的波瀾與副作用，如同書內所述的捷思法，就是運用經驗法則，有根據的猜測或直覺判斷獲致解決問題的方式，雖然根據經驗能夠帶給我們一些過往的痕跡，卻常常引來一貫的偏見。

其中一項關於我的業務內容是管理新北市蘆洲區新巴士，這個政策已行之有年，在一開始各區實施的初衷為提供偏遠及山區交通較為不便的民眾搭乘免費的公車，據我的了解最初是為了提供買菜的長者或是為了推廣區內觀光之用。而隨著年代的變遷，雙北皆已經建構了完善且方便的大眾運輸網絡系統，許多民眾已經能夠快速的到達各地，新巴士此項政策最初的初衷亦慢慢淡去。

我不禁開始思考一件事情，既然現今雙北的交通已經達到了如此發達的階段，那麼為何這項政策還持續存在著？這本書或許能帶給讀者一些啟發，書內提及人們都有「維持現狀的偏見」，人類會有惰性不只是因為嫌惡損失的心理，還有許多理由讓人習於維持現狀，而新巴士最初為了讓偏遠地區的民眾提供幫助，隨著時間儼然變成了一項社會福利，搭乘不需付費的公車成了新巴士乘客習以為常的現狀，使用者付費的觀念往往難以說服現在的既得利益者，而民眾所認為的福利一旦開始實行，常常在一段日子過後，就算弊大於利，在民粹高漲的年代，要改變甚至取消政策往往窒礙難行。

為何改變總是困難的？這是因為大多數的事情都存在著框架，而這個框架限縮了人類的思想，甚至讓人裹足不前。人們害怕改變，害

怕失去自己手上擁有的，而眼界狹隘，短視近利，也時常發生書中所述的，失去的痛苦比多得的利益總是令人感到更深刻。這也是為何當各區新巴士開始實施後，就算乘客明明知道乘車的品質不如搭乘市區公車，卻也寧可繼續這樣搭乘班次較少、車輛較為老舊的巴士通勤，因為在乘客的眼裡這是一件能夠節省交通費的政策，卻看不見這是全體納稅人共同負擔的成本。事實是許多區的路線存在著資源浪費的情況，有些路線搭乘人次低落，但卻要負擔龐大且可觀車輛養護及油耗，但裁撤路線總是會遇到許許多多的障礙，這就是所謂的「維持現狀的偏見」。

既然各區或者市府在每一次的決策中都能夠深刻的體會到這些失去會帶來極大的壓力，該如何說服民眾成了解決事情的關鍵。書裡提及的定錨是具有輕推的功能，在特定的情況下，我們能夠使用非常不明顯的方式提議你從某個點開始思考，從而影響你選擇的結果。就以往的經驗，在經費有限且不增加的前提下，人力拮据及車輛老舊導致許多地區都面臨經營路線上面的困境，各區裁撤路線除非在非常緊迫的情況下，通常會先公告一個月，讓民眾能夠有時間去規劃日後的交通方案，在這一個月的公告期間內，通常承辦會接受來自四面八方反對的聲浪，最後可能出現的結果就是在維持裁撤的決定，或者在壓力之下改變要裁撤的路線轉而減少路線的班次，不論如何，這些政策上的改變通常都會造成多方俱傷，站在政府的角色上有他經營執行的難度，民眾面臨沒有免費車輛可以乘坐心情也十分焦慮。在這個情況下其實要減緩乘客的痛苦，首要思考的路徑就是在各區眾多的路線中，該決定裁撤哪條路線成了關鍵的第一步，要先裁撤運載人數低落的路線？還是裁撤有其他市區公車重疊率高的路線？前者存在著資源浪費的缺點，若裁撤真的有少數的乘客面臨無車可搭之苦；後者雖然

效益高，卻也代表著若裁撤勢必面臨許多乘客「維持現狀的偏見」，使用者付費將會是後者乘客不願面對的事實，而多數乘客的壓力也是政府單位難以立即做出重大改變的原因。

回到一開始所說的新巴士存在的初衷是為了方便偏遠及交通不便的地區能夠提供協助，而在這個立基下，裁撤與市區公車重疊率高的路線應該會是最合理的選項，但即使乘客理解現今其實有許多交通工具可以代替，人們往往還是會堅持既有的模式，即使沒有存在的理由，一旦一件事情變成習慣便很可能會繼續延續，政府其實定錨的方針就應該是如何說服乘客使用者付費的概念，提供真正有需要幫助的長者或者身心不便的人提供免費或者優惠乘車方案，將傷害減至最低，亦無需與民營業者爭利，民營業者在競爭之下自然能夠提供更加舒適的車輛以及服務品質，讓乘客能夠有對價的乘車舒適感。在少數的情況下是可能裁撤運載人數低落路線的，就是因為資源的極大浪費或者是路線行經危險路段導致安全時常有疑慮，例如路線行經窄小的巷道，在這些情況下載撤路線就會造成另一種窘境，原先的乘客將無車可坐，這也是裁撤後者最主要面臨的壓力所在，而這個決定所需要的定錨就是要提供完整的乘車替代方案，讓原本的乘客能夠清楚的知道在每一個站點距離多遠或者步行多少分鐘後，就能夠抵達另一個站牌，亦有別的公車能夠通往人們欲前往之處，或者能夠在原先新巴士行經之路線請客運公司新闢新路線，讓民眾負擔少許的交通費用，但亦無影響自身搭乘的權益，還能夠享有更好的接駁品質。

書中提及另一項關於環保問題的討論，在傳統教科書中，許多污染所造成的成本是經年累月造成的結果，不易立即反映在現實社會中，而因為此不容易看見的特性，站在政府的角色更難以有效降低污染的發生，所以以往都以量化成金錢的方式讓全民負擔，不論是用污

染權交易的方式，亦或者是透過總量管制、價格管制、透過政策補貼節能，雖有效的能夠控制部分的汙染，但卻並無提供更直觀的方式能夠使汙染者自發性的降低汙染。「訊息揭露」就成為環保議題一個突破性的辦法，例如美國建立的毒物排放資料庫，規定企業或者個人必須向政府報告他們儲存或是放了多少潛在危險的化學物質，任何人都可以在環保局的網站找到這些資訊，為了避免被貼上「環保黑名單」的標籤，公司會積極的減少汙染。另一個更有效的方法是透過科技，許多飯店為了節省成本會建立周全的節能設施，例如房門鑰匙插入才能開燈，鑰匙一拔掉，燈光與空調立刻關閉，而這個設計若能落實到每個企業或者自家，就能夠有效的節省能源，另一個發明是愛迪生公司能源球，當客戶耗用大量能源時小球就會變紅，反之則會變綠，這種將能源轉化為可見的，能夠立即觀察到的，就能夠讓全民更加便利落實節能的政策，而非透過政府干預、價格管制，在一段時間的浪費後收到繳費單，這種類似事後懲罰性的機制，並非解決問題根本之道。科技能夠使人們生活更加便利，我們也需要多思考該如何應用科技，守護這個美麗的世界，利用更聰明的資訊揭露機制，讓我們能夠快速的接收正確資訊並做出改變，運用推力讓人們減少用量，而不必要用強制或懲罰性的手段，落實保護地球的責任，我們可以使用更聰明便捷的方法達成目的。

除了資訊透明化，善用人性制定機制也能有效降低錯誤的發生，例如現今社會中，隨身攜帶的現金相較古代減少許多，一張信用卡或提款卡在有需要現金時再提領已成為現代人的習慣，為了避免卡片遺失或者遺忘在提款機內，提款機的設計機制就成為關鍵，當我們交易完成後，會先退出信用卡，再來才能取出現鈔，為的就是能夠要使提款人能夠先將卡片收好，才能拿到現金，這個防呆的機制就能有效的

減少將卡片誤留原地，而可能造成有心人士盜刷等後續錯誤的發生，像這個簡單的機制就能夠讓我們擴大應用，在做決策之前，一個決策或機制能有許多選擇達到相同的目的，我們應該先周全的觀察及思考每一步可能造成的結果，如上述的問題，雖然都能讓我們提領到現金，但機制設計不當，可能會發生更多卡片遺失等問題的發生，反而造成更多麻煩，事前周全的準備，遠比在錯誤發生之後再來檢討改善來的更重要。

在我們的生活周遭也有著許多的影響與被影響，選擇與被選擇，誠如書上後計所述的：「這場危機與人類的貪婪與腐化不無關係，但人性的弱點更扮演關鍵的角色。如果我們只是一昧的痛斥貪婪與腐化，而沒有反躬自省，了解欠缺理性、自制力不足與社會影響力具有多麼可怕的殺傷力，恐怕無法預防悲劇再度發生。」其實短視與僥倖是造成許多悲劇的重要原因，我們在做決策的時候往往只顧及眼前的利益，認為度過了今日，明天的痛苦交給明天，而不斷的遭致災難再亡羊補牢，久而久之，我們只是不斷的再彌補過去犯下的錯，沒有機會跟時間展望未來，待回首時，早已錯失先機，而當我們無所作為，原先的一切就不會有任何改變的機會，原本的情況將會繼續持續維持下去甚至惡化，直到跌倒之時，有部分的人會乾脆在原地躺下，但有部分的人會選擇在哪裡跌倒就在哪裡爬起來，但其實重要的是在哪裡跌倒，看看地上有哪些可以拾獲的，撿起來，再向前走，那些拾獲的並非痛苦，而是你在錯誤中能夠學習到的經驗，往往我們聽到的都是成功人士他們成功的過程，但複製一樣的成功經歷，並非自己一定會成功，我們鮮少會聽到別人失敗的經歷，其實我們更需要的是聆聽錯誤，在錯誤中學習怎樣不要重蹈覆轍，才能在文化變遷、政治變遷或者不可預測性的環境中，能夠保有彈性應變的能力以及警覺性，在這

個快速變化的世界中，不是永遠當「被選擇」的那一位，而是能夠主動出擊，選擇自己的未來。

這本書有一段話如下：「事實上，最好的推力必須會用到市場的力量，高明的選擇設計更不會忽略誘因的影響。有些人毫無理由地反對『政府進行任何干預』，也有人理性主張當政府必須干預時，應以維護人民的自由選擇權為念——我們應該辨明這兩種立場有極大的差異。」在自由派與保守派本有許多歧見，但在每一個政策決定的背後，應該要先釐清問題的本質，以及最終欲達到的目的，更重要的是要考慮決策後所可能造成的結果及影響，在這個前提下，才不致於過度執著，被框架限縮。

改變的力量並非一蹴可幾的，也並非呼口號，沒有真正行動，一切現況與挫折只會周而復始的出現，而改變如滴水穿石，水並非能夠穿透石頭的關鍵，關鍵是「滴」，滴又可謂累積的力量，願意用心找出癥結點是第一步，雖有許多選擇在改變後無法立即看到效應，但當微小的水滴瞄準癥結點，鍥而不捨的努力，即便你我手上並無巨大的機械能夠穿破石頭的阻礙，水滴就是我們溫和的小推力，累積的力量在於不斷重複嘗試，不間斷的努力，就算面對的困難如書上所提到的是很困難、複雜、不常經歷、缺乏反饋、少有機會學習時，最需要的就是推力，簡單的設計，利用誘因、懂得思考及預測人性，就算是簡單的小決策，也能讓我們能夠在關鍵時刻能夠有不凡的影響力。