

成為有溫度的決策者——

蔡英文前總統成大講座紀實



文、攝影／江映青

「小英總統要來成大！」這件事在校內傳開之後，迅速引起社群平台上一陣騷動，果然一開放報名就秒殺額滿。活動當天表定的開始時間是下午一點三十分，中午十二點的成功廳外頭，等候入場的隊伍就已經延伸到廣場上，不知情的路人或許會以為是偶像明星來成大辦演唱會了呢。

撇除嚴謹的入場檢查和座位間穿梭的維安人員，前總統走進成功廳那刻全場爆出的熱烈鼓掌和尖叫聲，的確和偶像演唱會有那麼幾分相似。彷彿被爆滿的熱情成大觀眾們嚇到的蔡前總統，一上台就說：「是不是辦理這項業務的同仁跟成大的關係比較好？」「我看了各位預先提出的問題，看到後來想說我真的要去嗎？」「好吧，既然來了就只好面對了。」以開場的一連串幽默自嘲展現毫無「前國家元首」架子的親切感，也迅速獲取大家的注意力。



身為總統，大部分的時候都必須在壓力之下做決定，無論是時間上的壓力，或是國際情勢，有些壓力，則是來自社會上的不同意見，「每一個選擇都會有人因此受影響而不滿，我們只能盡量為這個社會的最大公約數做出決策。」蔡前總統表示，決策通常是反應社會主流的價值，難免地無法滿足每一個人。在執政的八年裡，在無數的壓力和爭議之中，要如何練習成為一個「有溫度的決策者」？他以執政期間幾個最具挑戰性的議題為例，如年金改革、勞保改革、一休一例、空污管控、婚姻平權等，每一個為政策改革所做的決定，背後都有許多錯綜複雜的影響因素，和許多的不確定性，然而蔡前總統也說，最困難的決定，並不是因為不知道答案，而是知道答案、知道困難，還願意為了下一代的公平，選擇承擔這個代價，付出政治後果。

決策者的 The Second Best

2016年當選總統後，蔡英文隨即面臨一連串敏感、具爭議性、但是非處理不可的問題，但為了減輕未來世代的負擔，執政黨仍然決定面對問題並開始改革，但或許因為處理的方式不好，導致2018年的縣市首長選舉，執政黨大敗，「這是人民用選票來告訴你他的感受。」即使承擔敗選責任辭去黨主席，蔡前總統沒有埋怨，也沒有歸咎選民可能的不理性情緒，「我相信民主社會的人民給我們上了一課，我們就要虛心地接受。提醒我們做決策，除了要做對的事，也要不斷和社會對話，理解人民的情緒。」他召集了幕僚和政務官，一起討論該做什麼改變，該如何了解民眾的不滿，最後決定自己去面對群眾，與百工百業、各方團體坐下來對談。在數十場的座談裡，即使有時候必須當面接收民眾直白而強烈的不滿情緒，甚至是一些不太禮貌的言語，但他將這視為情緒管控和自我惕勵的過程，並且感謝民眾的坦誠。







「理解就能帶來支持，支持就能化為能量。」先了解人民所受到的衝擊和感受，再調整政策，然後跨出同溫層，實際走入地方社區辦理說明會，或是利用和圖文作家跨界合作等方式，將政府改革和溝通的誠意，盡可能地直接傳遞給民眾。蔡前總統也特別提到，當時的行政院長蘇貞昌，除了協助調整政策，讓執政團隊的部會首長親自到說明會現場與民眾溝通互動之外，當時蘇院長手持撞球桿在大螢幕前以流利台語為鄉親解說政策的畫面，一時蔚為網路迷因，不只是讓大家對於政策內容更理解，也對執政者願意溝通的誠意很有感。

談到堪稱爭議性最高的婚姻平權問題，蔡前總統說，即使當時社會中不同世代、不同信仰之間對於婚姻、家庭的價值選擇有很大的落差和分歧，但在民主制度中，每個人都應該在法律面前享有平等的權利；同樣地，即使這件事是「對的」，還是必須要努力和不同意見的民眾溝通，尤其是那些出於對小孩晚輩疼愛只是價值觀不同的長輩們。他舉出經濟學中的「次佳理論」（Theory of the Second Best）為例，政策制定者一定會有一個最佳的理想狀況，但有了從之前挫敗中學習的經驗，蔡前總統體會到唯有讓社會理性，並且務實地找到共識、相互包容和尊重，社會才能夠平穩地往前走，於是很多時候必須接受「次佳狀態」。

在分享了執政八年中許多艱難的政策溝通和決策時刻後，蔡前總統卻說：「這些都是過去，但在未來做決策會更困難。」世界快速變動，從全球供應鏈重組到地緣政治變化，加上人工智慧的發展，許多過去熟悉的規則都會被改寫，新的秩序正逐漸形成，未來的決策將會越來越難有標準答案。蔡前總統多次提到「韌性」一詞，從COVID-19疫情的考驗、國際戰爭引起的通膨和能源問題、股市震盪等，臺灣能夠將這些衝擊控制在能夠承受的範圍，靠的是基礎建設和平時整備所累積的韌性與應變能力，同時，政府也要體認在當前的時代，沒有任何一個人或政府可以單獨解決所有問題，所以和產業界、學界合作，與社會對話，是相當必要的，「執政是一個不斷地合作的過程」，在任何一個領域做決策時，也是如此。

「理性讓我們做出判斷，同理心讓我們記得他人，承擔讓我們成為值得信任的人。」

回應講座主題「成為有溫度的決策者」，蔡前總統認為，至少有三個重要的面向：第一，要理性，在複雜的環境中，要能夠用長期的角度來思考，用制度、數據以及專業，做出最穩健的判斷；第二，要有同理心，有溫度的決策，不是讓所人滿意，而是讓不同意見的人被看見，甚至在政策來回修正的過程中，能夠進一步照顧到需要被照顧的人，也照顧反對者的意見和感受；第三，要承擔，做出決定後要為結果負責。

雖然是以「前國家元首」這樣重量級的角色來闡述一個決策者所需要的條件，但並不只有執政者需要做決策，每個人在職涯和生活中，都可能會做出改變別人生、甚至影響社會走向的決定。蔡前總統給了大家三個努力的方向：第一，學會在不確定的環境中做決定，很多機會和責任都會在不確定的狀況下出現，所以不要等到所有條件都完美才願意行動，但一定要有承擔和管理風險的準備；第二，學會跟不同的意見在民主社會中共存，不要堅持自己的方案是唯一可行的，重要的是在分歧中找到可以一起前進的方法，但也要捍衛基本的價值與理念，不能夠過度犧牲；第三，保持內心的穩定，成熟的決策者不是沒有情緒，而是知道如何處理別人的情緒，以及管理自己的情緒，年輕人有發洩情緒的特權，但做決策的時候，必須要是很穩定的。在前面所提及的幾個政策改革挑戰中，的確也都體現了這三件事的重要性。

結束任期的蔡英文前總統，近年在社群媒體上相當活躍，無論是曬自己與貓咪狗狗的生活照，或是到

處爬山、加入白沙屯媽祖的香燈腳，甚至完美應用網路流行語和迷因圖，都廣受年輕人喜愛並且瘋狂轉傳，「小英不當總統以後在做什麼？」也成為這次演講最熱烈的預先提問。蔡前總統表示，他很榮幸也很樂意以各種方式，在網路上或實體會面持續陪伴大家，理解年輕世代的想法。最後也分享他對於爬山的心得：即使坡度很陡、看不到終點、覺得很辛苦，但只要一步步往前走，在轉彎處視野就會慢慢打開，發現原本看不到的風景，其實一直都在前方。就跟做決策的過程一樣，雖然每一步都在壓力和爭議中前進，仍然願意做出選擇。

協商技巧與情緒管理的秘訣

演講的最後，蔡前總統語帶輕鬆地說：「不曉得你們這次會不會問，我先回答好了，你們都很好奇在 threads 上發文留言的是不是我本人，我沒有被授權，所以不能回答這個問題，那就維持一些神秘感吧。」（笑）

雖然問不出那些被瘋傳成迷因圖的發言究竟是不是前總統本人，但成大的同學們當然不會輕易放過小英總統，預先提問和現場發問都十分踴躍，也顯示出成大同學對於人生職涯和台灣社會未來的迷惘和關心。

在一個以理工起家而且擁有半導體學院的大學，果然對高科技產業的未來發展相當關心，有同學提問：「臺灣的產業會不會單一優勢都集中在半導體？畢業後到底要追求高薪的科技業還是堅持自己有熱情的領域？」



AI已經成為影響全世界各行各業的重要概念，但蔡前總統也提醒大家，過去在經濟發展過程中，每個產業變遷的階段都難免有衝擊，但台灣總是能夠很快地重整組織，邁向下一步；所以我們的應變能力和韌性是相當優秀的。也是因為我們身處在一個有各種複雜威脅和競爭的環境，所以更有對未來的警覺和敬畏感。蔡前總統相信，AI時代也是一樣，台灣社會也會很快地調整好走向下個階段。但，我們在調適自己適應AI時代的同時，也要記得，人的腦

袋、思想、感受是AI無法取代的，我們的責任是駕馭AI，而不被AI駕馭，這才是最大的挑戰。

許多同學也希望能從小英這位台灣史上第一位女性元首的經驗中，獲得關於性別議題的啟發，「以性別認同為例，面對質疑和仇視的時候該如何自我調適，怎麼跟價值觀對立的人溝通，同時又不犧牲我們的原則？」類似的問題也出現在現場提問，作為女性執政者，如何看待和回應社會慣性下，對女性的無意識貶抑和評價？

「我要恭喜女生，我們終於走到一個高點，那有沒有再更高的點，就看我們再繼續努力了。」現在的社會已經證明個人能力與性別差異無關，在家庭責任被重新定義之後，女性也從傳統的角色解放出來，得以展現自己的個性與能力，而且絕大多數的女性並不要求特別待遇，只需要平等的對待，就足夠勝任各種角色。

他舉出過去擔任陸委會主委時，在立法院面對唇槍舌劍的質詢，自己常常據理力爭，回擊對方錯誤的言論；但也補充說，不需要讓自己像是刺蝟，什麼事情都要對抗，重要的是控管好自己的情緒，可以盡量容忍別人言語上的攻擊。

「但是，有些人就是太超過了，不妨刺他一兩下也是可以的，這是我常做的事情。」冷不防的幽默再度引起全場笑聲，也讓大家感受到小英總統的真性情。

至於要如何和價值觀對立的人開啟溝通又不至於犧牲自己的原則呢？他繼續以推動婚姻平權為例，要先了解反對者（通常是長者）成長背景的認知和意識，了解長輩們對於小孩、後輩多是出於疼愛，從這一點請他們多給一些同理心和同情心，「在臺灣的民主社會裡，你要特別去感受一下對方，要產生一種共鳴感，找出你與他之間共同的東西在哪裡。」這不但是協商技巧教學，也再次強調了同理心與情緒穩定的重要性。



做決策的過程中，如何保持心理的韌性？發問的同學是醫護相關的科系，看到媒體社群上的醫病矛盾與衝突，擔心未來擔任醫護人員時，該如何在這樣充滿壓力的環境下能夠保持心理穩定。「你剛好走上一個在最高級的情緒管理的行業，」蔡前總統勉勵地說，每個職場都需要有不同的情緒管理能力，有些惡意攻擊的動機，就是要讓你的情緒不穩定，進而做錯決定，建議可以適度用自己有興趣的事情轉移，不要讓情緒被別人帶著走。

「我可以告訴你一個方法，」蔡前總統邊說邊忍不住笑出來：「去養一隻狗，牠的情緒比你更不穩定，你還要安撫牠的情緒呢。」想到前總統總共收養了五隻狗，難怪情緒管理的能力如此強大啊！

小英人生相談室

現場也有同學問到，做決策通常都只有一次下決定的機會，現實上不可能一次滿足所有人，該怎麼判斷哪一群人的聲音應該優先被滿足？蔡前總統說，

他認為利害相關者的情緒是最重要必須優先關切的，然後才是外圍的親屬朋友，或其他社會中關心這個議題的人。他再度提到「次佳理論」，理性上對這個社會、國家最好的方案，下面常常有一群無法受益，甚至是受害、信仰價值受到創傷或動搖的人，必須要讓這群人感受決策過程中也有被照顧到，即使他們對內容不滿意，但為了讓社會中覺得「雖不滿意但能接受」的人更多一點，讓社會和諧一點，必須要對原本認為「最好的方案」做出調整。

除了AI和半導體產業的問題之外，現場也有來自歷史系同學面臨家庭期待的壓力，以及社會上對於文史科系莫名的歧視與貶低。對此，蔡前總統幾乎是有點搶拍地脫口而出：「我高中的時候是想要念歷史系的耶！」雖然最後因為家長的期待而改填法律系，但其實直到現在都持續閱讀歷史相關的書籍。他認為從歷史的經驗裡會得到很多啟發，還能幫助學習他本科的法律，畢竟在法律的運用上也非常需

要經驗的累積。不過，他特別指出，今天的台灣社會，單一學科的訓練可能無法應付未來世界裡、所有任務都是複合性的挑戰，所以最好能夠接受不同領域的訓練，學習另一種學科，「你必須要跨領域，才能讓你所學的東西發生綜合性。」

能夠請到小英總統來解答大家各種求學與生活的疑難雜症，機會難得，當然也有同學希望求得一些人生格言開示：「想請前總統分享一句你人生中最核心的價值觀？一生中要如何能夠無視外在的嘈雜持續專注於耕耘自己，持續堅定地成為溫暖、有力量的人？」

「喔這個好難，」蔡前總統笑著說，「我有一個信念，當我碰到失敗的時候，我總覺得我一定會回來。」他希望大家遇到難題時不要放棄，見到不對的事情時，勇敢站出來指出錯誤，遭受攻擊時則要保持情緒穩定，如果這些攻擊是為了讓你生氣，不要上他們的當，「這個世界不是一個美好的社會，不是所有的人都是好人，但是有的壞人不一定真的是壞人，他只是心情不好而已。」

「千萬不要放棄自己。」他一直以來都相信只要保持冷靜，好好思考、好好找人討論，再難的問題終究會想出解決的辦法，所以千萬不要放棄。主持人杜怡萱老師提到，小英總統在2012年第一次參選失利，發表落選感言時也說：「你可以哭泣，但不要



洩氣；你可以悲傷，但不要放棄。」給了落寞悲傷的群眾頗有份量的心理支持。

抱持不放棄的精神，同時保有穩定的情緒和同理心，培養跨領域以及在不確定環境中做判斷的能力，或許再加上一些能與各階層與各世代打成一片的幽默感；這些建議，除了讓我們有努力的方向，成為一個「有溫度的決策者」之外，相信在面對人生各階段的難題時，也會是給予自己力量跨越各種關卡的指引。

