

門，開在哪裡？

《觀察的力量》專書心得

黃慧芬*

壹、前言—從廣告人的初衷開始

我想成為一位廣告人。

廣告人首要必具備觀察的能力，觀察是一種有計畫、有目的、有步驟的知覺，有了觀察的能力，再加上洞悉人性的本事，表達感知藝術的基因，對於現實和趨勢以微觀操作，運用打破常規的創意手法，在短短 10 秒的廣告影片中演出驚喜，打動消費者，試圖將他們的興趣或需求，轉變為欲望，並產生信任，從而刺激消費者採取購買「行動」。

有位著名的廣告人曾說：「廣告公司的工作不是單純做傳單和海報而已，發現商品新的價值才是本質所在。」本質在於「發現新的價值」，就是這本觀察的力量專書精髓所在。

*經濟部台灣電力公司組長。

當然，我並未成為廣告人，不過基於這份初衷，時常鞭策自己用觀察來解決問題，多動腦來保持創意，在工作中用知道、來行道、同時傳道，希望能在工作職場上發揮出微小的翻轉力量，以不負自己想成為廣告人的心願。

貳、專書梗概—航向藍海的搜尋旅程

這本被譯為「觀察的力量」的英文書名是「Hidden in Plain Sight」，英文慣用的用法是指「毫不起眼」的意思，這本專書就是運用觀察力，在毫不起眼日常中發現行為或產品的新價值，若以產品生命週期來看，是處於尚未被新創及挑明的隱晦商機，也就是有形產品或無形服務最原始的粗胚或雛形，一個產品（服務）誕生前的源頭，如何被發想的契機，一個被看到的機會故事。

「觀察的力量」這本專書是作者從工作接案的田野調查開始，在工作崗位上的執行及心得分享，作者在世界各地，以他的「視界」去觀察記錄各地不同文化的生活日常、消費行為、及路邊商業，又以科技的方法，調整觀察的距離，甚至放大、縮減進而鉅細靡遺，以此來挖掘潛在的目標市場，如同哥倫布無畏探索未知世界的精神，航向藍海發現新大陸的旅程。

一、把觀察寫進旅程中

想像一場偵察旅程的開始，作者在混亂資料下運用觀察能力，把混

亂的問題解開，建立秩序繪製出顧客需求與滿足之間的門檻地圖，所謂門檻即「會促使人們改變行為的決策點」，門檻的上限稱波峰門檻，下限稱波谷門檻，門檻上下限之間的區域稱舒適圈，當脫離舒適圈時人們會做出甚麼樣的決定即為作者觀察的重點，而觀察的目的就是洞察顧客的門檻運作，找到新機會。

門檻的門，開在哪兒？平凡消費者決策行為，是從對產品的認同、心理的動機以及個人的特性等複雜的內控行為開始，其中也涉及到社會性的名牌炫耀、地位攀比等因素，例如，烏干達村民以預付卡交易方式來取代文明社會的銀行機制，內行人看門道，外行人看熱鬧，觀察這檔事，內行的人找到門道之後接著會探索其內涵，試圖瞭解整件事的來龍去脈。就烏干達當地的文明度及特殊文化環境，針對在地的實際需求，發展出不一樣的街頭經濟，顛覆人們習以為常對銀行的概念，烏干達銀行的門，是開在預付卡小販身上。

二、把創意裝進風景裡

名牌精品、大眾精品及膺品市場中的顧客門檻天差地別，而且同樣一組的個人動機也不見雷同，如何在觀察後，意識到門檻和門檻地圖，僅僅是我們觀察到事物所建立的架構工具，接下來，必需有下一步的思考及設計才得以圓滿，觀察的力量終究是思考及設計的最佳起點。

在這本專書中述及許多案例，如泰國戴牙套是屬有錢人的表徵、中國發展出賊貨手機的路邊經濟、中上階級英國人如廁閱讀的炫耀心理等，皆是作者在世界各地運用完整的稜鏡巧妙得觀察後所發現，然後再細微處抽絲剝繭找尋其他訊息、思考從文化基準中設計出符合顧客門檻的需求商品。

觀察平凡事物中的不平凡是驅使產品設計開發者的推力及拉力：

(一) 推力：藉由觀察個人動機、背景、文化規範，思索創新出不同市場的可行方向；(二) 拉力：區隔出觀察消費行為的改變，找出成功的轉折關鍵點，來推斷產品週期性及未來可能發展的趨勢。

對於新物品、新想法根據專書中提及的畢爾—鮑蘭擴散模組的採用過程（意識階段—興趣階段—評估階段—試用階段—採用階段）分析出「採用曲線」：(一) 創新者，擁有風險資本、有能力嘗試新的事物；(二) 早期採用者，通常年輕、教育程度高，與生俱來的好奇心願意嘗試；(三) 早期大眾，多半較年長、具有影響力；(四) 晚期大眾，通常年紀更長且不追隨新興趨勢；(五) 社會落後者，是原本固執抗拒改變、最後心不甘情不願的接納；(六) 社會脫節者，是連穩固確立的技術都不接觸者。如此，在做產品或服務的開發或修正時，可依據採用曲線來檢視及找尋出新需求的特效藥，繼續刺激舊紅海、創新開發新藍海。

三、把信任鑲進記憶處

這本專書後面 4 個章節，聚焦在觀察的時機及方法、信任生態以及服務的可能性，其中提出信任生態系統，消費者願意付多少錢買更值得信任的東西，與品牌信念中自己所擁有的品牌即清楚代表自身的地位與觀點不謀而合，兩者的購買行為都是聯繫人類基本信念的心理。

如果在相框中是一位穿著 NIKE 鞋、拿著 APPLE 手機、喝著可口可樂的年輕人，我們能聯想一位信仰勝利、引領潮流、擁有樂觀不竭動力的年輕人嗎？沒有汽油的加油站，就是想出消費者不能沒有的事，例如約會、恢復精神，照顧到你沒有開口的需求，這是販賣「體貼」；還有拋開企業的傲慢與偏見，設計師切勿以自我看法擅自揣測消費者假面的需求，一個企業的永續發展是必須從最基層的需求及信任打造起，讓準顧客產生信任認同感，以開創藍海大門的可能性。

參、專書點評—開啟精準觀察的門貓眼

禮記大學篇提及「心不在焉，視而不見」是一種對事物發展採取漠不關心的狀態，而這本專書就是在談論如何用心看見的方法，看見之後的察覺，察覺之後的創新、設計出新產品（服務）；就如同一扇門的貓眼，從貓眼中聚焦精準觀察，洞悉自己產品（服務）的目標族群，將習以為常、視而不見的

隱形脈絡，像拼圖一般，將小拼片連結，建立事件的新概念，以下對這本專書閱讀後的點評歸納。

一、觀察文字以外的訊息

文化從每天開始。去一個陌生國家旅遊時，不懂他們的語言、文字，會從觀察當地居民的行為、超市販賣的產品、媒體報導的畫面，這些文字以外的訊息，觀察體驗完全生疏的環境並入境隨俗。

運用觀察 4W1H，觀察當地人從早到晚的日常，機會暗藏在觀察與體驗之中。在國外長途旅行，因為觀察所以不斷地挑戰自己原有的邏輯，因為不懂當地語言文化，會感到不同社會行為與自己的價值有所衝突，倘觀察之後，在外來文化衝擊下，將自己的心理狀態、空間精神，感官經驗等全數打開，透過「感同身受」去理解不同人事物的背後意義，再加以連結與判斷，產生最理想的觀察表面積，然後聚焦方法找出解決需求之道，就可以挖掘出豐盛潛在的市場機會。

我消費，故我在。當在架上買一支鑽孔器時，顧客要買的是那一個 1/4 的孔洞，我們必須對服務對象進行抽絲剝繭，才會理解顧客背後真正的需求，意即我們必須用全新的眼光看待平凡的人類活動，去發現文字以外的訊息，行動在我、機會才有。

二、觀察比較而來的價值

在經濟學中，價值是商品的一個重要性質，它代表該商品在交換中能夠交換得到其他商品的多少，能使消費者獲得享用愉快或消除痛苦的能力，通過貨幣來衡量成為價格。

專書中提到價值能夠公正且適當反映商品、服務或金錢等值的總額，這種觀點中的價值，其實就是交換價值的表現，價值是比較而來的、價值是被創造出來的，而且價值是不斷可以被更新優化的。

以價值是一種比較結果來說明，購買行為涉及廣泛，而觀察就是第三方客觀的介入，由旁人來發覺自己未意識到的行為，然後創新出產品（服務）不同的亮點，例如泰國戴牙套並不是醫療行為，而是拿來當作一種代表身分地位的裝飾品來販賣。

若價值是指客體對於主體表現出來的積極意義和有用性，想販賣「幸福」時，是不是可以設計出一系列代表幸福感的信封信紙？臺灣的咖啡館密度是全球數一數二的，所販賣的不也是一種小確幸的生活型態？顯而易見，價值是生活日常生活中一直活靈活現地存在著，必需靠敏銳的觀察力去捕獲，賦予出不同意義的價值感。

三、觀察不能沒有的東西

專書提及有 3 樣東西是一定要攜帶的：鑰匙、錢、電話，而我以愛、

死亡及時間的來呼應不能沒有的東西，所有被觀察的現象、行為以及消費決策是脫鈎不了這 3 種人類不能沒有的東西。

以鑰匙來說，它代表的是一種身心安頓回家的關鍵，不也代表回到家的溫暖、回到愛的深刻含意嗎？死亡，代表你必需在終點前豐富自己的人生，而，錢就是交易你想得到的有形事物以及無形服務，滿足自己當下的身心需求；時間的限制，讓人們不得不用科技的功能，穿越時間、跨越國界，在短時間利用 LINE 交談聯繫情感、利用 GOOGLE 搜尋的龐大引擎便利得與世界接軌，以上，愛、死亡及時間是這些必須攜帶東西的背後意義，是專書中沒有告訴我們的事。

另外，在讀英譯本時，必需考量原文的用字意思，一個好的翻譯者，必需對全文有透徹的全觀，才能順暢的用字遣詞，本專書讀完第一遍後會稍有摸不著頭緒的感覺，需要多讀幾遍，才能在穿針引線的悉心理解下，明白作者想要傳達的資訊。

肆、心得研析—開一扇暖心服務的門

古早之前，公部門與民眾就像官與民的主從關係，而今天民粹高漲之時，公務員是必需視民眾為消費者，將彼此的關係，轉換成生產者與消費者的合作關係。公務員如何在捧著鐵飯碗沒有業績壓力之下，運用專書的「觀察的

力量」來打造公部門的為民服務，試以從領教街頭的智慧、廣告人的眼睛來看民眾、用設計思考的腦翻轉服務來說明如何為公部門開創一扇服務民眾的暖心之門。

一、領教街頭經濟的智慧

讀完專書，腦海中卻出現古文字的象形文字，許慎「說文解字」云：「象形者，畫成其物，隨體詰詘，日、月是也。」用文字的線條或筆畫，把要表達物體的外形特徵，具體地勾畫出來，這些文字不就是觀察而來的紀錄與創新嗎？我們能看到「看」之外的東西嗎？8 億人無法閱讀代表的商機是什麼？代表著街頭經濟的必要，代表著圖像簡單的重要，代表以物易物、口耳相傳的新商機。

以全新的眼光看待平凡人，把舊書當成一本新書讀，觀察之後先用簡單的方法做研究，在街頭移動中會發現，東西都在變小，功能卻變大，在毫不起眼的地方，拋開習以為常的刻板印象，運用觀察的方法：顧客的門檻地圖、擴散過程模組、信任生態系統，找到轉折點、反省點，服務的本質回歸簡單，在有限資源下找到存在的理由，並思考事物的核心，想民眾一定要有的事及不能沒有的事，從最基層開啟無限的可能。

二、用廣告人的眼睛看民眾

公部門與民眾的交易模式，是建立在公部門提供民眾想要的政策服

務與確保社會安定保障，民眾回以賦稅、規費等支持，以專書中所述及的價值來看，就是提供民眾「想要的」服務。

廣告人的眼睛是敏銳的，如果有民眾到你櫃檯前辦事，你能看出他需要什麼嗎？這位民眾來公部門辦事，首先他必是付出一些機會成本，在此時，等待過久是他最不願意花費的時間成本，如何讓「漫長等待」翻轉成「時間飛逝」？這就是我們要提供的「想要」服務。

打造一個櫃台咖啡館，提供綠意盎然的美學空間，不時耳朵傳來悠悠的音樂聲，讓此時的等待成為生活中美好的享受，把公部門制式死板的空間，翻轉成開放式的美學藝術館，這就是廣告人所在乎的感動行銷。

時代變遷，自由言論似乎已沒有被限制的大放厥詞，一個酸民的網路言語，在大家未查證的情況下，很容易成為一股民粹反撲的力量，身為公部門的我們，不能再以規章制度的硬性面來辦事服務，而必需與時俱進，保持表面上的彈性，在觀察人性之後，化身為最理解現實、打動人心的服務員。

三、用設計思考的腦翻轉服務

國父在民權主義第三講中，論及人類的真平等，其結論中有謂：「我從前發明過一個道理，就是世界人類其得之天賦者約分 3 種：有先知先覺者，有後知後覺者，有不知不覺者。先知先覺能洞燭機先，後知後覺

能正確研判，不知不覺就只能靠運氣成事，先知先覺者為發明家，後知後覺者為宣傳家，不知不覺者為實行家，此三種人互相為用，協力進行，則人類之文明進步必能一日千里。」

因為填鴨考試的制度，使多數進入公部門的公務員，性格傾向在後知後覺者及不知不覺者，先知先覺者在公部門中屬鳳毛麟角，不論恐龍或大象仍是要在黑天鵝、灰犀牛¹危機中求的生存，所以當務之急必要將先知先覺者發現的新思維，培養給後知後覺者以及規範不知不覺者，去翻轉原有的觀念並依循執行。

假設在未能改善組織人力現況之下，組織內部宜運用高效能團隊與績效運用技巧，以「利他」為出發點建立信任樹的根基，先求一致性的和諧，再求差異性的進步，以達成共享成果，建構成一個團隊的「信任樹」。

另嘗試將工作負荷量轉換至正面想法，鼓勵公部門同仁宜以「疼台惜鄉、愛人如己」內化為工作的動機思維，思維的翻轉可朝向以下觀念加以改變：

(一) 惜如己：愛人如己的服務精神。

(二) 用於鋒：把時間花在刀口上，減少民眾等待時間。

¹ 灰犀牛效應：是既有、已經存在的威脅。由於一開始離我們尚遠，即使早已知知道威脅的存在，也很容易被我們所忽視。

(三) 求諸己：主動關懷的安心滿足。

(四) 形於外：與民眾的互動有感。

如上陳，當用心觀察並學習領教街頭經濟的智慧後，以廣告人敏銳的眼睛去觀察民眾想要減少前往公部門辦事的等待時間，以「利他」為出發點翻轉服務心態，重視那看不見的愛心與關懷，讓公部門洽公的民眾，來到公部門辦事，能有煥然一新、驚喜連連被寵恃的感覺，猶如踏進一扇暖心服務的門。



圖 服務動機新思維

資料來源：筆者自繪。

伍、結語—門，開在哪裡？

我曾經聽過一位設計師描述一個故事：「在國外，當你看到最炫、最精彩的建築物時，大多是公家機關的建物；反觀，在國內只要看到外觀四四方方、

顏色不跳脫白、土黃的建物，一定就是臺灣的公家機關」他的解析是國內公部門建物除受制於預算，更多數的原因是公務員從上到下保守窠臼的心態。運用「觀察的力量」這本書的洞察結果，不難想像當世界以光速在改變之時，身為公部門的我們，面對從基層民眾到高階的大用戶時，怎能不與時俱進，為有需求的民眾，開一扇他們想要的門呢？

在公部門的我們必須發揮觀察的力量，以「感同身受」的出發點，打破墨守成規、跳脫習以為常、理所當然的做法，找出可切中民眾「想要的」的需求，翻轉公務員的服務動機思維，以「惜如己、用於鋒、求諸己、顯於外」的新工匠新創精神，打造一把能開起民眾暖心之門的鑰匙！

當公部門的每位同仁都是最佳服務人員時，就不再需要票選，因為每個人都成為暖心的最佳服務人員，所以運用觀察的力量，不是設計師、廣告人的專利，而是公部門每位同仁應有的義務！

參考資料

林佳慧（2005）。公部門政策行銷研究。T&D 飛訊，39。

吳進生（2016）。產業翻轉：「門，開在哪裡？」【動腦】。取自：

<http://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=44193#Sza41W6H#wPUAqJGK>

經理人。取自：<https://www.managertoday.com.tw/>

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院