

探索心中的悸動

—讀《感動：創造「情感品牌」的關鍵法則》有感

【佳作・邱秀凌】

壹、前言—就是要不平凡 滿足感官的需求

2010 年大眾銀行廣告《母親的勇氣》¹，述說一個不懂英文及西班牙語的臺灣婦人，獨自飛行 3 天、3 個國家、3 萬 2 千公里旅程中，歷經了海關的刁難，以及睡在候機室內長排椅的克難，只為替遠在委內瑞拉剛生產完的女兒燉雞湯進補，這支廣告在網路兩個月的時間，點閱率就超過 45 萬次，引起廣大民眾及雜誌討論²與電視節目《全民最大黨》模仿；2011 年，大眾銀行沿用過去風格，進行改編 5 位老人尋夢、騎機車環島 1,139 公里的《夢騎士》³，廣告片上網後更是紅到國外，不少網友讚賞：「鼓舞人心」。探究這二支廣告，“有情感”、“有夢想”的小人物真實故事，所以撼動人心，觸動你我感情的臨界點，因而成功吸引眾人的目光。

而最近有則 L 品牌新聞，在網頁上「移除產地標註」，並聲明：「若您非「臺灣製造」不買，誠懇地建議，請您不要下單」，這事件引起民

¹ 《母親的勇氣》由奧美廣告承作，創意總監為胡湘雲，她認為真正的財富，不能用金錢來衡量，如果一個人活得有夢想，或有能力幫助別人，就是一個平民百萬富翁，「不平凡的不凡價值，高於一切之上，」。所以她希望塑造「大眾銀行就是為不平凡的平凡大眾而存在的銀行」。

² 王一芝，「《母親的勇氣》廣告為何暴紅，大眾銀行想賺知名度？信賴感？」，遠見雜誌第 286 期，2010 年 4 月號。

³ 廣告中敘述 5 個平均年紀 81 歲的臺灣人，一個重聽、一個得癌症、三個有心臟病。每一個都有退化性關節炎，不畏身體病痛憑著年輕時的夢想，展開一場 13 天的騎車環島旅程。廣告展現出對生命的堅持與熱血，最後畫面出現不平凡的平凡大眾，和大眾銀行商標。這個廣告係改編於 2007 年弘道老人福利基金會所發起的「挑戰八十、超越千里，不老騎士的歐兜邁環臺日記」活動，當時是由 17 位平均 81 歲的不老騎士，載著夢想，完成這項環臺創舉。

眾撻伐，因為 L 能成功，是以「臺灣製造」、「重振臺灣紡織業」為訴求，推出催人熱淚小故事，獲得民眾認同與熱血支持，使銷售成績極為亮眼，但現在卻將工廠移往海外，連「臺灣製造」最初的品牌信念都摒棄，民眾感覺被欺騙，因而在網路上串聯抵制，使得 L 公司不得不從善如流，恢復產地標示，這就是情感化品牌的例證。

講到品牌，你會想到什麼？我想到「叮咚，歡迎光臨」及喝一杯 CITY CAFÉ，這個 7-11 統一超商品牌，對你我來說，是很熟悉的生活體驗，其集點換贈品的活動，也是你我生活的樂趣之一，連續二年榮獲「Yahoo!奇摩情感品牌年度大獎」⁴第一名，飛聲騰實。電通國華副總經理暨執行創意總監陶淑真表示：「很難想像有天你一覺醒來，身邊突然都沒有 7-11 了，大家還會覺得是在臺灣嗎？這或許是 7-11 在消費者心中建立的情感魔力吧！」。

什麼是情感化品牌？學者 Moorman, Zaltman & Deshpande (1992) 把「品牌情感」定義為「引發一般消費者正面情緒的反應」。⁵ Russell (1991) 建議以「快樂—不快樂」與「情緒激發-情緒平穩」作為衡量「情感」的兩大構面⁵。換言之，消費者在使用某品牌產品時感到開心或者不開心，對品牌的評價是喜歡或是厭惡，便是消費者對品牌的情感反應。

作者在這本書的導讀中告訴我們，「現在進入了以情緒感官為主導的時代」、「品牌最重要的元素：人」⁶，而在競爭激烈的市場環境中，究竟什麼是締造成功品牌概念的元素呢？關鍵應該在於商品的情感層面與通路行銷。「華爾街週報」有一篇「再見了，供給需求理論」(So Long, Supply and Demand)⁷，認為過去經濟學的供需法則是有必要再被重新定義，現在的“需求”應該包含更多顧客的情感需要，特別是 Y 世代⁸對

⁴ 「Yahoo!奇摩情感品牌大獎」現辦理二屆，其提名辦法候選名單係由 AC Neilson 及 EICP 東方線上等資料嚴格挑選，並透過多位資深市場行銷人員、廣告公司菁英、以及各行專業人士的票選提名，選出 19 類，192 個品牌候選名單，供全民網路投票，選出心目中最感到「幸福」品牌。

⁵ 陳玉屏，「從品牌利益觀點對品牌信任、品牌情感與品牌關係品質影響之研究--以精品品牌為例」，逢甲大學企業管理研究所碩士論文，民國 95 年。

⁶ 《專書》p2-p3。

⁷ 《專書》p7。

⁸ 作者所指三個世代：1.「戰後嬰兒潮」出生於 1946 到 1964 之間，占 30%人

於網路交換豐富即時的資訊，不再被企業的文宣廣告牽著走，企業主應該反思自己的產品要傳達給消費者什麼信念？

記得「科特勒談政府如何做行銷」一書中提到：「當消費者在某通路需花費時間越久，那麼對此主管單位來說，通路的氛圍尤其重要，如公車、地鐵、客運碼頭、機場...等管理單位」⁹。當時不太瞭解「氛圍」意涵，閱畢全書，真是一語驚醒夢中人，原來消費者的期望與喜好已跳脫純粹的理性或功能利益，開始重視感性的價值。面臨新時代的趨勢，身為政府部門服務的我們該是思考如何運用五種感官連結，讓施政有感，或許這本書為我們開啟另一個起點。

貳、本書重點歸納

管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker, 1909-2005）曾說過：「企業有兩種-而且只有兩種基本功能：行銷和創新」¹⁰。尤其經過 2008 年金融風暴延續到 2009 年的一番洗禮後，對於曾經習以為常的作法，如今卻遭迎頭痛擊；曾經百戰百勝的經驗，如今竟寸步難行；這個衝擊及趨勢，作者觀察到，因而將一生在設計品牌經驗，提出「情感化品牌」成功關鍵法則。

本書分四個部分，共計十八章，字裡行間充滿設計大師說服力及熱情，並幽默述說成功及失敗案例。再品讀本書，看到作者透過五官的感受賦予品牌新的生命情調與形象，讀來輕鬆，卻有很多感情，讓讀者體會出字字珠玉的意涵。爰按本書四個部分篇章，僅臚列其要。

一、關係—沒什麼事情比客戶更重要！

你曾經思索客戶想法嗎，如果没有，「你認識自己的客群

口數，年消費金額超過 9 兆美元；2.「X 世代」出生於 1964 到 1980 之間，占 17% 人口數，年消費金額超過 1.25 兆美元；3.「Y 世代」或稱為千禧寶寶，嬰兒潮世代的子女，出生於 1981 年到 1989 之間，占 28% 人口數，年消費金額超過 3.5 兆到 10 兆美元。

⁹ 本書係 98 年公務人員專書閱讀推廣活動「每月一書」書目，作者科特勒（Philip Kotler）& 李南西（Nancy Lee），培生教育出版集團，2007 年 5 月，p192。

¹⁰ 彼得·杜拉克（Peter F. Drucker），《管理的實踐》，1954 年。

嗎？」¹¹，作者開宗明義對讀者開啟對話，用意至深，提供給讀者思考空間。分四個章節，探討三個世代¹²的情感訴求、代溝出現的警訊、女性消費主力的崛起、同性戀消費族群的表達方式，旨在闡述新時代的轉輪已啟動，XY 世代、拉丁美裔、女性、同性戀將成為新時代的消費主力，其中全球女性的消費金額會超過二十兆美元，而「XY」族群更是靈魂所在，許多革命將從他們開始。是以，面對數以千項品牌，一個品牌要投入市場，首先要瞭解客戶族群，瞄準顧客差異化的情感訴求，給予他們真正所需求的感性體驗。這句「關係：別忘了！這可是雙向道」¹³應可做為第一大部分最佳絕妙闡釋，如果忽視這群潛在顧客，將讓企業陷入一種無知的愚昧。

二、感官經驗-無遠弗屆的品牌經營！

第二部分五個章節，介紹人的五種感官經驗。如「聲音」（音樂）的傳遞，對 XY 世代的族群影響非常大，只要將自家品牌和特定曲風的音樂聯結，便可脫穎而出。而人類自從十歲開始，「視覺」就帶領我們去探索這個世界，只要有令人驚豔的色彩及符號，就能抓住目光。若能再巧妙運用刺激味蕾的「味道」及人們心中渴望「觸感」舒服的體驗感覺，將使服務本身勝過標價上的數字。而人類最強列的感官-「嗅覺」，作者以實證說明空氣中有宜人的氣味，是營造情緒最快的方法，可帶給人們愉快的感受。

但，在這個凡事色煽腥的年代，作者提醒讀者，不能太過度操作，因為在視覺畫面的刺激下，人體最多只能同時接收七個訊息。而聰明的行銷策略能帶動成功的感官體驗，利用五感的聲音、色彩、味道、觸覺、氣味來拉近與消費者的距離，並

¹¹ 《專書》p39。

¹² 三個世代指「戰後嬰兒潮」、「X 世代」、「Y 世代」，其說明如註 8。

¹³ 《專書》p99。

賦予品牌新的生命情調與形象，創造品牌辨識度，建構令人印象深刻的「品牌性格」(brand personalities)¹⁴，用以服務不同族群的客戶，創造無遠弗屆的品牌經營。

三、想像力—創新思維是品牌的最佳良伴！

第三部分為本書精髓所在，作者深信在競爭激烈的環境中，要說服他人購買產品是有一定困難度的挑戰，除非產品本身有「創意」，不然很難直接與顧客的情感作連結。分六章就「設計」、「定位」、「熱情」、「策略」、「包裝」、「廣告」進行深刻剖析，並以廣告案例旁徵博引，探討把品牌扶植成為廣受大家歡迎的商品過程中所遭遇的問題。為讓讀者一窺全貌，整理作者重點佳句如下表。

章節	重點佳句	延伸闡釋
設計	醜的商品賣不出去	「感官設計」→反應人們的情感需求與感官享受的渴望。
定位	設計「心」的商標	「文化價值」→從文化著手設計產品屬性，並與消費者作情感連結，傾聽客戶的聲音，建立令人印象的品牌性格。
熱情	顧客至上	「服務熱情」→延續品牌忠誠度。
策略	從無所不在到一直存在	「存在感」→是一種感覺，也是一種視覺的傳遞，強調品牌的存在，產品才有永續的價值。
包裝	打動人心半秒廣告	「畫龍點睛」→包裝是訊息的傳遞，也是容器，具有『立即吸睛』的效果。
廣告	線上抒發真實情緒	真誠及正直→建立品牌信任感。

資料來源：自行整理心得

¹⁴ 品牌性格 (brand personality) 一詞，或譯作「品牌個性」或「品牌人格」。最早是由 Martineau 在 1958 年提出，其認為品牌性格是可由一組特質加以描述的概念；Plummer (1984) 則進一步以實體屬性、功能特徵與人格特質等三個向度來描述品牌。而隨著品牌性格研究的日趨成熟，當代產學界普遍接受 Jennifer Aaker 於 1997 年提出的定義，即認為品牌性格是「經由品牌而聯想出來的一組人格特質 (the set of human characteristics associated with a brand)」。換言之，品牌性格是產品人性化的體現，反映的是品牌形象 (brand image) 的情感層面。若品牌形象良好，將有助於消費者對於品牌形成正向態度與增強使用偏好，進而提升品牌的品牌權益 (brand equity) 與增加品牌的市值。

基本上，作者強調創新思維係建構品牌「性格」的重要元素，而品牌忠誠度的建立係由「文化價值」串聯「品牌性格」，產生「情感連結」，並將品牌策略併入產品，創造消費者對品牌之想像空間，產品才有永續存在的價值（如圖1）。

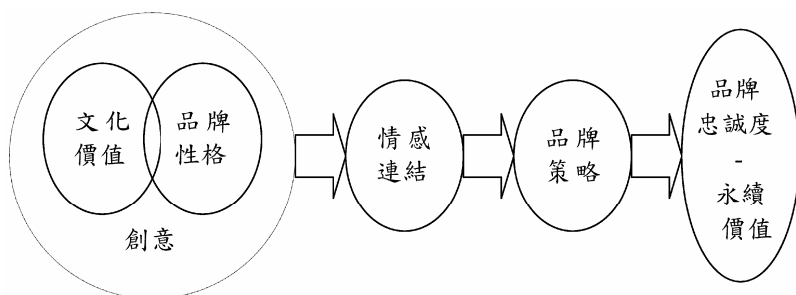


圖1 品牌忠誠度形成模式

資料來源：自行整理心得

至於創意在那裡？作者建議創意靈感的激發，可藉由不斷地與消費者接觸，激發更多情感敏銳度後，才能發揮高度的創意，無法用一個模式套用全部，更不是花錢買得到，一切都是靠探索嘗試出來...探索到產品能感動顧客心並可以暢銷的境界！

四、觀點一改革的靈感如何互通有無！

第四部分有三章，舉歐巴馬團隊如何把情感化行銷策略的十大法則運用在政治上之成功作法，運用了社群網路，精準抓住了新世代的心，走入白宮。其次，討論廣受全球企業盛讚的三項品牌經營市調工具；工具1「品牌聚焦」¹⁵-釐清品牌的定

¹⁵ 「品牌聚焦」(Brand Focus)：類似一套互動遊戲，透過其模式，能夠鼓勵不同的觀點和想法，從中找到隱藏的可能與潛在優勢，藉此發揮想像力與充滿創意的策略方案。是作者任職公司 Desgrippes Gobe (現為 Brandimage)所發明及註冊的系統工具。

位工具；工具 2「感官模擬」¹⁶、視覺領域發想的工具；工具 3「品牌呈現管理」¹⁷、探討品牌各面向與市場的工具。最後一章係傳達 21 世紀未來趨勢，如整合性社群媒體的誕生、崇高理想責任（如社會公益活動、永續環保）等，揭開企業必須要能更加瞭解大環境所遭遇的問題，然後做對這個社會、環境有益的事，進一步達成人類共同追求的願望。

總結，作者在本書中對於「情感品牌」設定了四項中心主軸概念，第一「關係建立」；第二「感官經驗」；第三「想像力」；第四「展望」。讓讀者瞭解「情感連結」的威力與作用，並提供許多靈感與反思，這些啟發性觀點，也是一個夢想的實現。

參、本書評價

本書作者馬克·葛伯（Marc Gobe），畢業於巴黎工業設計專業學院（Ecole Professionnelle de Dessin Industriel），是世界前十大品牌行銷公司 Desgrippes Gobe（現為 Brandimage）的合夥創辦人與前執行長。現任於 Emotional Branding, LLC，這是一間位於紐約的實驗性智庫兼顧問公司。著有《高感性品牌行銷》¹⁸、《公民品牌 感性行銷》¹⁹、《感動 70 億人心，

¹⁶ 「感官模擬」（Sense®）：係分析品牌過去的價值，探討與顧客互動的各個層面（知識、視覺、互動、感官），勾勒顧客檔案，設計讓顧客耳目一新的設計與感官感動。是作者任職公司 Desgrippes Gobe（現為 Brandimage）所發明及註冊的系統工具。

¹⁷ 「品牌呈現管理」（Brand Presence Management®）：其功用在於讓企業瞭解品牌的多樣性格與面向，並從中取適合的市場定位。換言之，能提供一個完美的策略，達到所謂「最有效的溝通」，也就是透過顧客的日常生活，給予其「隨侍在身旁」的感覺。是作者任職公司 Desgrippes Gobe（現為 Brandimage）所發明及註冊的系統工具。

¹⁸ 本書英文名稱為《Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people》，藍鯨出版社，2001 年 12 月。

¹⁹ 本書英文名稱為《Citizen brand: 10 commandments for transforming brands in a consumer democracy》，天下雜誌，2004 年 2 月。

才是好設計--好品牌的吸引力法則》²⁰。曾為可口可樂打造全新的包裝設計和視覺體驗，幫助可口可樂公司增加幾十億美元的營收，也曾為星巴克、IBM、Godiva 巧克力等國際知名品牌的情感設計策略，打造令人耳目一新、深植人心的品牌形象。

本書係作者以他在 2001 年出版的《高感性品牌行銷》為根基，承襲以往風格，無論是文字述理、或是觀念的再現、編輯排版，均顯示作者擅於溝通。又由於本書是寫給一般讀者看的，因此採取淺白的溝通形式，雖然容易閱讀，不過，提供的資訊內容多半點到為止，若要實際運用，對於未曾接觸品牌行銷讀者，仍需更進一步摸索，實為這本書的缺憾。不過本書推薦給公務人員閱讀，賣點應該在於它介紹我們的感官當作對付和回應未來趨勢的最佳行銷利器。茲提出個人對本書淺見如下：

一、品牌需要與所有五種感官相連結，但要以創意方式進行

作者揭露品牌戲法人人會變，但要維持品牌生命，須不斷投注創意來呈現品牌，誘惑大眾的注意力，持續帶給消費者驚喜。但感官體驗尚是一片未經開發的遼闊領域，對品牌而言，更是 21 世紀的潛藏金礦，需要不斷探索及求新求變。日本感動製作人平野秀典說：「過去的商業能力是戰鬥力，21 世紀則是感性服務時代、自創品牌時代，我們需要柔軟的力量，此勝利的動能來自『感動力』」²¹。揭櫫商務模式一直在進化，從物質到心靈，在體驗經濟時代，感覺越來越重要；「感動力」是一種全新的力量，用「感動力」來打動人心，才能讓人心悅誠服。惟當看完本書後，心中吶喊及嘆息，全書都係以「私人企業」及「零售通路」為案例，嘆未見以「公部門」特性作感官

²⁰ 本書英文名稱為《Brandjam – Humanizing Brands through Emotional Design》，原點出版社，2010 年 5 月。

²¹ 平野秀典，《感動力：人際互動、商業經營的最高境界感動力》，經濟新潮社，2008 年 1 月，p8-9。

體驗案例介紹，而政府部門如何趕上時代腳步及與時俱進，與民眾搭上關係，遨遊於民眾中激發創意的靈感？真是耐人尋味？

二、品牌是一種感覺、一股熱情、一種精神²²

廣告教父大衛·奧格威 (David Ogilvy, 1911-1999) 名言：「除非你的廣告建立在偉大的創意之上，否則它就像夜航的船，不為人所注意」²³，作者亦云：「成功觸及人心的廣告越來越少，而要人們坐下來接收新訊息，更是難上加難！」²⁴，一語道破「情感品牌」操作困難度，也意謂消費者所購買的往往不只是商品本身而已，而是一種感覺、一種嚮往、一種期待與一個夢想，品牌則成為企業與消費者溝通的橋樑；若品牌結合動人的故事，這個動人的故事也將賦予產品價值，塑造品牌形象，讓消費者感受到「嗨—那就是我！」，那麼就能在市場競爭中脫穎而出成為傳奇品牌。

只是，「商標就好像露出水面的冰山一角」²⁵，爰作者倡行銷著力點可放在文化價值、品牌性格、消費者的感官體驗以及與顧客建立關係。只是，人類有著上帝創造出來最複雜的情感概念，而強有力的情感一直都是人類心境的一部分，如何觸動每個人的「情感驅動器」，填飽你我的靈魂，應是讀者所關心及想深入瞭解課題，惟未見作者描述。雖作者建議可由艾克曼 (Diane Ackerman) 的《感官之旅》²⁶書中找答案，作者亦從

²² 史考特·貝伯瑞和史蒂芬·芬尼契爾合著，《品牌始終來自人性—領導品牌8大核心精神》，商智文化，2002年12月，封面。

²³ 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/>

²⁴ 《專書》p296。

²⁵ 《專書》p208。

²⁶ 《感官之旅》(A Natural History of Sense) 一書旨在探索五官知覺的起源與發展，它們在各文化間的差異，它們的範疇和聲譽，它們的傳說及科學根據，使具有嚴謹心智的人類能在此駐足欣賞，並更深入瞭解人體感官本身的意義。時報出版，1993。

中挖掘寶藏。不可諱言，個人有些許失望，書中形容詞數文嫌多，對於在公部門服務的我們，最欠缺是實際執行情感品牌的感動力，如何將形容詞轉為「動詞」，從沉睡的記憶中喚醒感動，並在感動別人之前先感動自己，留待你我一起來探尋吧。

三、以理性論述感性衝動

本書以理性論述感性的衝動，融合人的想像力、感官體驗、與夢想及憧憬，運用人性「情感滿足、需要被尊重」的渴望本質，藉觸動人性深層衝動為基模，提出趨動「情感品牌」關鍵法則。藉由本書，也可讓我們瞭解顧客越來越犀利及挑剔，只提供「滿意」服務，顧客還是會不領情，也讓我們體認施政無感癥結所在，進而思考解決之道。

肆、心得啓示

作者撰寫這本書是要帶領讀者一起遨遊嶄新的市場環境，以最感性的方式讓讀者與世界接軌。回顧這幾年獲得行政院研考會政府服務品質獎的績優機關，發現他們實地的踐履了諸多感性行銷手法及創新服務。再看到 Skytrax²⁷所公布 2012「世界最佳機場(World's Best Airport)」，仁川、新加坡及香港機場分別獲得第一、第二及第三名榮銜。在其他機場獎項部分：「最乾淨」、「最佳機場餐廳」機場為香港國際機場；「最佳休閒設施」機場為新加坡樟宜機場（以下簡稱樟宜機場）。從獲獎機關及本書章節內容，淺述提出個人心得。

一、「需求」轉成「渴求」：打造消費者全方位愉悅經驗

2010 年 5 月這則「4 層樓高溜滑梯 進駐樟宜機場」新聞，吸引我的注意，溜滑梯像條蜿蜒巨龍，軌道有 12 公尺長，高

²⁷ Skytrax 是一家以英國為基地的顧問公司，是 Inflight Research Services 的附屬公司，每年舉辦「全球最佳航空公司獎」及「全球最佳機場獎」。

度有 4 層樓高，只要在機場免稅店消費美元 10 元以上，可免費玩 1 次；不想花錢的，旁邊還有一個小型的溜滑梯，讓大人小孩都可以玩得很盡興。樟宜機場希望藉由這個「吸客法寶」能帶動機場免稅店的消費，讓機場不再只是搭機轉機的地方，還可以有更多的休閒好玩娛樂²⁸。當看到這則新聞，心中不免產生疑問？因為這並非機場核心服務，能否增加收入尚待時間驗證？惟在細讀作者描繪體驗感覺的行銷，驚覺樟宜機場已經將服務進化提升到顧客體驗感受，獲得「最佳休閒設施」機場殊榮。所謂「它山之石，可以為錯，它山之石，可以攻玉」²⁹，爰試以樟宜機場作法，闡述本書精義，提供給交通運輸場站學習借鏡。

（一）感官設計：樟宜機場第三航廈於 2008 年 1 月啟用，是全球首座以節能為設計概念的「綠色機場」。

「綠意視覺」設計主軸，呼應本書強調的『崇高理想責任（永續環保）』，不但符合 21 世紀的趨勢，也能降低赤道國家的炎熱氣候。而天花板一片片像似機翼的造型，一整片望過去，很有航空飛翔感覺。旅客下飛機後，彷彿漫步在巨型花園與五星飯店的結合體裡，每個視覺都帶給人的驚豔。其硬體魅力，從跨進航廈的第一步起，就開始鋪天蓋地誘惑著你，除透過設計讓藝術的價值展現出來，另將運輸的理性與感官體驗巧妙結合，免費提供旅客體驗的有音樂區、24 小時電影院、腳底按摩機、電腦的上網區、電動遊戲區、睡覺長躺椅休憩區、兒童遊樂場、夾娃娃機、版畫體驗區等等，不但提升了服務層次，還帶領旅客從全新的視角悠遊感官的領域-讓人忍不住“wow！”的讚嘆。

²⁸ TVBS 報導，2010 年 5 月 28 日。

²⁹ 語出「詩經·小雅·鶴鳴」，原指別國的賢才可以用來治理本國。後來比喻為可以借助外力，學習他人的長處，改進己身的缺點。

(二)定位分明：以分眾化設計，提供不同客層「多層次服務」。

樟宜機場除了有三個大航廈外，還設有世界機場少見的「廉價航空低成本航廈」，於 2006 年 3 月啟用，應是看準全球旅客邁向「M型化」³⁰的趨勢；另外有「JetQuay 航廈」，提供「個人化服務」，只要付費，就能像國際巨星一樣，享受專車接送、獨立通關、高隱密性的尊榮禮遇。此外，為降低營運成本，打造成一般民眾也能消費的購物中心及美食街，除提供免費接駁巴士，亦有促銷活動，吸引更多人到機場消費「逛街」-形塑厝邊好鄰居的品牌形象。

(三)服務熱情：以數字管理，二十秒內完成 GSST 的基本動作。

樟宜機場設定服務準則，在旅客來到旅客服務中心前，服務人員必須在二十秒內完成 GSST 的基本動作，問候（Greet）、起立（Stand）、微笑（Smile），必要時表達感謝（Thanks）³¹。而為了維持洗手間的衛生品質，做了一個觸控式螢幕，讓上完廁所的旅客可以隨時按下自己的滿意度。另外，從安檢到證照查驗，每個櫃台上都放著糖果盤，搭配工作人員的淺淺一笑，樟宜機場用最簡單的親和力，鋪陳出它的軟實力，將服務提升成為一種「關係」，創造好口碑，讓口碑一傳十、十傳百-延續品牌忠誠度。

(四)嶄新策略：以前瞻眼光，為未來的競爭提早作準備。

從 1980 年代，樟宜機場就確立了「超額供給」³²的

³⁰ 大前研一，《M 型社會--中產階級消失的危機與商機》，主要說明中產階級消失，貧富兩級化的現象，商周出版，2006 年 10 月。

³¹ 陳泳翰，「搶救桃園機場 先學學新加坡」，商業週刊，第 1188 期，2010 年 8 月，p66。

³² 「超額供給」：係指市場供給量大於市場需求量的情形。

策略，因為他們深信一座機場若是逼近客運處理量的極限，便容易延誤旅客時間，產生抱怨。所以在 1982 年，當時第一航廈還沒有飽和跡象，便已著手設計第二航廈，並於 1990 年啟用第二航廈，而第三航廈也是在此策略下，於 2008 年啟用。若以功能運輸層面來看，樟宜機場為新加坡的主要聯外機場，算是壟斷事業，但是他們能不斷更新商業模式及具有競爭憂患意識，並不簡單；又以最直接的方式，透過全球機場服務品質評比履獲佳績-創造品牌價值。

（五）包裝及廣告：以四種語言告示牌，傳達“家”的感覺。

樟宜機場的告示牌上，有英文、中文、馬來文及日文，以熟悉“自家”的語言來包裝接待新加坡最多的四群訪客。而樟宜機場自 1981 年成立以來，已獲得超過 340 個獎項，並獲得 Skytrax 評選為五星級機場，且連續 12 年獲得「金枕頭獎」³³機場，是轉機過境旅客休息天堂，這些獎項吸睛效果更盛於廣告。此外，樟宜機場為了減少旅客無謂的時間浪費，改進了指引系統，在平面地圖告示上，特別標出旅客走到航廈任何一處的時間，降低旅客因錯估時間，延誤班機的可能性-建立品牌信任感。

從樟宜機場成功經驗，印證本書情感化品牌的法則，它的成功之鑰：

1. 透過服務讓旅客發出讚嘆：「wow!」。
2. 感官設計空間。
3. 前瞻的策略且勇於改變。
4. 勇敢展現創意。
5. 充滿熱情與決心。
6. 締造旅客及居民為朋友的關係。

7. 呈現更多更豐富的服務及帶動趣味。
8. 正面積極團隊與大家庭精神。
9. 微笑接待服務。
10. 永續節能，承諾社會責任。

二、創造接觸點—「驚豔・永續」，才是王道

唐納・諾曼³⁴ (Donald A. Norman) 在《情感@設計》出版時，曾在 TED³⁵ 發表〈談設計創意中令人滿意的三個要素〉，什麼樣的產品會讓你想把它帶回家？答案是「令人愉快」，因為它們具備令人滿意的三個要素-美感、趣味、快樂情感。這三種要素在我們生活城市空間裡，不論火車站、捷運站或機場，如南港捷運站幾米的「繪本世界」、馬公機場「海底世界」牆面彩繪、松山機場捷運站「夢想飛行」等，無不隱藏著許多令人驚奇公共藝術品及勾起你我快樂情感的回憶。迪斯麥特 (Pieter Desmet) 和海格特 (Paul Hekket) 的「使用者-經驗模型」(如圖 2) 說明了感情和經驗的關係，即消費者使用產品時，最先體驗到的是美和有意義的部分，透過美的經驗和過去為基礎的有意義經驗，引發「感性訴求」的感性經驗³⁶。而建築物是能夠提供「感性經驗」的空間，因為無論到那裡，人們都希望更有趣、更新奇的體驗，渴望能感到耳目一新。尤其是消費者停留時間越久的地方，更想要被呵護、寵愛，以及享受美好時光

³⁴ 唐納・諾曼，是國際知名的心理學家與當代認知心理學應用先驅，也是美國國家藝術與科學院院士。並獲美國《商業周刊》評選，全球最具影響力設計師之一，兼具教授、企業高階主管與顧問的身分。

³⁵ TED(technology, entertainment, design)，是美國的一家私有非營利機構，1984 年成立。2002 年起，創立了種子基金會 (The Sapling Foundation)，並營運 TED 大會。每年 3 月，TED 大會在美國召集眾多科學、設計、文學、音樂等領域的傑出人物，分享他們關於技術、社會、人的思考和探索。從 2006 年起，TED 演講的視頻被上傳到網上，供人閱覽。

³⁶ SunAh Kim,《美學經濟力—歐洲設計師談設計管理與品牌經營》，博碩文化，2011 年 3 月，p126-p127。

的感受。

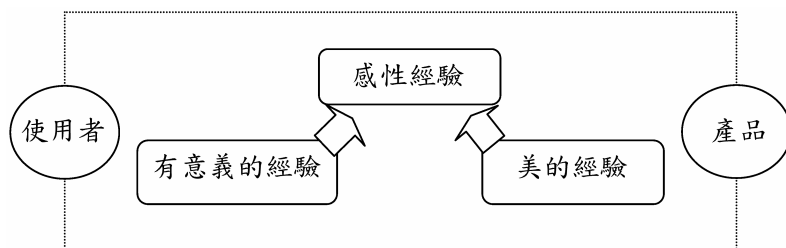


圖 2 使用者-經驗模型

資料來源：Pieter Desmet and Paul Hekket，「Framework of Product Experience」，
International Journal of Design, Vol 1.No2, 2007.

隨著時代變遷，人們開始強調「生活品質」，並且注意到公共領域的設計。設計南韓首爾統籌總部權永傑說：「公共設計是社會創意的源泉，也是國家和都市品牌的出發點。」，揭示公共設計的目的之一是為了國家和都市、地區的經濟活化，所施行的戰略政策產物³⁷。西班牙畢爾包就是因為傑瑞（Frank Gehry）創新設計的「古根漢博物館」，而成為世界級的名勝，不但引領經濟的突進與都市再生，也創造出「全球古根漢」品牌經營思維。如今，這棟嶄新的建築物，因為創意十足且相當獨特，總是能令前來參觀的人震撼、印象深刻，從每年前往觀光旅客中，有 40%宣稱是特別參觀古根漢博物館³⁸，讓世人見識到獨特的建築本身就是品牌強力磁鐵。據此，公共設計的概念，延伸以「超越個人、所有」的生活變得豐富為重點，掌握都市和地區的「社會、文化、經濟、環境的脈絡」，追求「永續的成長」³⁹。綜觀來說，政府部門對於公共設計，小至公共電話、公車站牌，大至公共設施及交通運輸場站等，設計時需

³⁷ SunAh Kim,《美學經濟力--歐洲設計師談設計管理與品牌經營》，博碩文化，2011 年 3 月，p136-p137。

³⁸ 《專書》p168。

³⁹ SunAh Kim,《美學經濟力--歐洲設計師談設計管理與品牌經營》，博碩文化，2011 年 3 月，p137。

多方面考量空間設計，包含視覺、聽覺、嗅覺、觸覺、溫度，以及光線、光源與能源效率，設計一個能夠持久性、永續性、乾淨又容易維護的環境，且將行動不便關懷弱勢的設施與服務納入考量⁴⁰，是形塑國家品牌最佳利器。

根據美國旅遊網⁴¹於 2012 年 1 月評選出全世界最美的 15 座地鐵站，高雄捷運「美麗島站」和「中央公園站」分別高居第 2、4 名。美麗島站有全球最大單一玻璃公共藝術品「光之穹頂」⁴²，中央公園站以「摩登高雄」⁴³為設計理念，搭配無縫式綠葉造型雨庇，呈現自然環保風貌，不僅可為高雄城市行銷，也是臺灣之光！

另據瞭解臺北捷運信義線「大安森林公園站」，規劃單位透過「團隊創意」以及「回到原點，重新思考」方式，期為臺北捷運、臺北市民、後代子孫，創造出一個能與自然融合、互動、交心、有 FU 的車站，一個具有特殊意境的空間。提出二個方案，方案一（依原規劃案發展之建築景觀設計方案）及建議之方案二（“引進陽光、綠意”的地下車站含陽光大廳及下凹庭園方案）⁴⁴。當時副市長歐晉德有一番很有遠見的看法，

⁴⁰ Alina Wheeler,《脫穎而出的品牌致勝秘密》，旗標，2011 年 2 月，p164-p165。

⁴¹ 美國旅遊網站（<http://www.bootsnall.com/>），1998 年成立，每月流量達 350 萬人次。

⁴² 「光之穹頂」創作者水仙（Maestro Narcissus Quagliata），以水、土、光、火四元素為創作理念，各自代表不同寓意：「生命誕生-水」、「大地成長-土」、「創造力量-光」及「仇恨戰爭-火」，四大元素說明宇宙生生不息的故事。

⁴³ 「摩登高雄」車站三個出入口均加入弧線元素，營造出時尚氛圍。其中一號出入口之綠葉造型雨庇，取名-「飛揚」（長：54 公尺、寬：57 公尺、厚度：1.1 公尺、重：200 噸），因外觀雄偉時尚，成為高雄新地標，取名「飛揚」之涵義，亦即宣告高雄市即將起飛新氣象。另該站以大面積開挖引入自然光源，搭配大片綠色造景，呈現自然環保風貌。

⁴⁴ 「大安森林公園站」，陽光大廳及下凹庭園特殊空間的塑造，讓陽光、綠意引進地下車站；遊客可於地下空間欣賞大自然，並在戶外的山谷中（下凹庭園）欣見桃花源地。下凹庭園的戶外半圓形飲食區與水池、環形迴廊與水瀑、自然山林造景的外環坡地，提供一個與大自然互動、交心，進行捷運「心靈」之旅的環境，捷運報導第 207 期。

他說：「方案之選擇，建議宜從建築在未來 50 年甚或 100 年，到底它對都市所帶來的意義為何？另就未來臺北捷運系統，此處為臺北市唯一可以發揮創造意象的地點，從此角度思考，可能會有不同看法。」，當時市長馬英九同意方案二創意構想，並說：「捷運車站需要這麼大的量體，所增加的工程費用占總工程金額比例不高，如果能為進出公園與車站的民眾增添一些好處、留下美好印象，應是值得的。」⁴⁵。讓我們看到一群有使命感的人，為永續發展及居住環境投入，真是相當吸引人；而決策拍案者，更是提升臺灣品牌形象的關鍵引航人。故有權決策者，在施政中若能將感性感官因子列入考慮，洞見世代不同的期待與渴望，貼近民意，那麼感動指數將是百分百。坦白說，個人很期待「大安森林公園站」啟用，期待體驗「不祇是車站」的感受，並可目睹利用陽光大廳及下凹庭園與公園結合，或許對乘客而言，只是短暫佇足與瀏覽，但是可以看到陽光與綠意，聞到書香與咖啡香，這種可激起情感「感官設計」，是讓政府施政有感途徑之一。

三、啟動感動服務列車，幸福升級

奧美公司大中華區首席執行長莊淑芬說：「消費者正在變貌，能透過各種社群媒體發聲，還可以『揪眾』，反彈和渲染的力量很快、很大。」⁴⁶，譬如美國聯合航空不小心摔壞一個搖滾樂團的客製化吉他，團長向航空公司抗議 9 個月無效後，氣憤地做了一首諷刺航空公司服務態度的歌曲，在 YouTube 上引來超過一千萬人點閱，讓該公司名譽大損。所以，政府部門

⁴⁵ 胡庭豪、章艾霞、李臺生、王湘斐，「從創意到創新一以臺北捷運大安森林公園站（R09）站之規劃設計為例探討」，捷運技術半年刊，第 34 期，2006 年 2 月，p67-p68。

⁴⁶ 吳琬瑜、黃亦筠，「莊淑芬：品牌大理想 贏回消費者的心」，天下雜誌，第 471 期，2011 年 5 月，p74。

不可不慎，政府是整體的，民眾對一、二個單位若不滿意，就會讓政府整體滿意度降低。交通部政次葉匡時認為：「提升政府服務品質應該從“人”與“事”兩部分來看。人的部分，提供服務的公務員心態很重要，不是在做一個工作，而是一個志業，應有熱情。在事的部分，Why 與 How，也就是什麼事，如何做好」⁴⁷。強調了「服務，是以熱情作為原動力」⁴⁸，若沒有這種心態，即使有標準作業流程，仍有規定不到之處；在事的方面，解除不必要管制及法令限制，才能讓效能提升。

只是，當「全國電子揪感心」系列廣告引領風潮，開口說「幸福」廣告不斷放送，將使民眾對於服務品質及感受度要求越高。而「感動是用糖紙包裹的誘惑力」⁴⁹，政府部門如何超乎民眾預期，架起感動的天線，平野秀典說：「若要創造感動，首先必須改變一下觀念，也就是：『自己不是獲得感動的一方，而是創造的一方』」⁵⁰。什麼是「感動力」？簡單的說，就是讓人感動的力量，凡能讓人感動，才能產生共鳴，有了共鳴才能被認同和接納。惟「感動力」是目前政治人物及政府部門欠缺元素，應加強美學、專業倫理及公民素養培育，才能成為一個有感動力的人；而「服務，從認真回應顧客開始」⁵¹，以「用心服務」奉為圭臬，從使用者角度的體驗經濟作法，來評量提供服務是否切合需求及一次到位。「幸福就像香水。當

⁴⁷ 行政院研考會 2011 年 7 月 13 日召開「政府服務新面貌座談會」，針對「提升服務品質，深化服務績效」、「便捷服務程序，確保流程透明」、「採察民意趨勢，建立顧客關係」、「創新服務方式，整合服務資源」四大面向進行討論，尋求提升服務品質的良策。聯合報 2011 年 7 月 20 日報導。

⁴⁸ 高野登，《百億打造的十堂服務課--麗思·卡爾飯店讓客人「感動」的不傳之秘》，臺北市：漫遊者文化出版，大雁出版基地發行，2009 年 2 月，p73。

⁴⁹ 海爾，《感動力：沒有感動力，就沒有共鳴力》，臺北市：就是文化出版，2010 年 01 月，p112。

⁵⁰ 平野秀典，《感動力--人際互動、商業經營的最高境界感動力》，經濟新潮社，2008 年 1 月，p42。

⁵¹ 高野登，《百億打造的十堂服務課--麗思·卡爾飯店讓客人「感動」的不傳之秘》，臺北市：漫遊者文化出版，大雁出版基地發行，2009 年 2 月，p13。

你想要灑在別人身上時，自己也會沾上兩三滴」⁵²，中央及地方政府單位若能共同向民間企業標竿學習「感動力」，大家集體進步，啟動感動服務列車，民眾才會對政府滿意，提高幸福指數。

伍、結論

如前所述，唯有情感觸動才能讓服務升級。環視鄰近國家已將書中論述的關鍵法則運用在施政建設，如機場、博物館及都市空間等，以提升國家競爭力，實值我國借鏡。惟如何「善用感動力，創造奇蹟力」⁵³，當是政府部門須加緊直追及培養的能力，並應善用我們的五感，細心感受，補足不足元素，營造氛圍；或者透過公共藝術品來說故事，運用社群網路連結與民眾關係，創造民眾對政府的信任感。

商業周刊社長何飛鵬以「山邊水涯不一樣公務員」⁵⁴，記錄擔任政府服務品質獎評審委員二個月中所發現的驚豔，因為有一群與他先前既成印象不一樣的公務員，他們兢兢業業做該做的事，他們的貢獻，穩定了臺灣的腳步，也化成臺灣前進的動力，真是令人感動。

所以，要改變民眾對政府施政有感，可先從與人民生活有關的交通建設做起。想像一下過去經驗，你在機場大廳內等著報到劃位，大排長龍的隊伍令人心煩，而且週遭是既死板又沉悶環境，真是遭透了。如今地點相同，場景卻大有不同，機場大廳內不但窗明几淨，陽光透過大片採光玻璃投射進來，裡面設計得相當具有質感，牆面是彩繪的公共藝術品或影視明星代言海報，對旅客微笑。透過手中 App 輕鬆登機，並能夠坐在舒適的沙發上，一邊翻閱這一期最新的雜誌或玩電動遊戲消磨時

⁵² 平野秀典，《感動力--人際互動、商業經營的最高境界感動力》，經濟新潮社，2008年1月，p46。

⁵³ 海爾，《感動力：沒有感動力，就沒有共鳴力》，臺北市：就是文化出版，2010年01月，p4。

⁵⁴ 何飛鵬，「山邊水涯不一樣公務員」，商業周刊，第1176期，2010年6月，p26。

間，背景音樂相當的柔和典雅，如此愉快經驗，是否改觀了原先你對機場的觀感？不是我太過理想化的幻想，而是身處實境的情感觸動，感受到政府部門需大步邁向做讓民眾感動的事，並期待經由我國機場能實現讓民眾體驗感動的夢想，一展我國施政提升的服務軟實力。

陸、參考文獻

一、中文部分

1. 王一芝，「『母親的勇氣』廣告為何暴紅，大眾銀行想賺知名度？信賴感？」，遠見雜誌，第 286 期，2010 年 4 月。
2. 陳泳翰，「搶救桃園機場 先學學新加坡」，商業週刊，第 1188 期，2010 年 8 月。
3. 胡庭豪、章艾霞、李臺生、王湘斐著，「從創意到創新--以臺北捷運大安森林公園站（R09）站之規劃設計為例探討」，捷運技術半年刊，第 34 期，2006 年 2 月。
4. 何飛鵬，「山邊水涯不一樣公務員」，商業周刊，第 1176 期，2010 年 6 月。
5. 大前研一著，江裕真譯，《M 型社會--中產階級消失的危機與商機》，臺北市：商周出版，2006 年 10 月。
6. 平野秀典著，蕭秋梅譯，《感動力--人際互動、商業經營的最高境界感動力》，臺北市：經濟新潮社，家庭傳媒城邦分公司發行，2008 年 3 月。
7. 史考特·貝伯瑞（Scott Bedbury）、史蒂芬·芬尼契爾（Stephen Fenichell）著，麥慧芬譯，《品牌始終來自人性--領導品牌 8 大核心精神》，臺北市：商智文化，2002 年 12 月。
8. SunAh Kim 著，博碩文化譯，《美學經濟力--歐洲設計師談設計管理與品牌經營》，新北市：博碩文化，2011 年 3 月。
9. Alina Wheeler 著，呂海棻譯，《脫穎而出的品牌致勝秘密》，臺北市：旗標，2011 年 3 月。

10. 科特勒 (Philip Kotler)、李南西 (Nancy Lee) 著，郭思好譯，《科特勒談政府如何做行銷》，臺北市：臺灣培生教育，2007 年 5 月。
11. 海爾，《感動力：沒有感動力，就沒有共鳴力》，臺北市：就是文化出版，2010 年 1 月。
12. 高野登著，黃郁婷譯，《百億打造的十堂服務課--麗思·卡爾飯店讓客人「感動」的不傳之秘》，臺北市：漫遊者文化出版，大雁出版基地發行，2009 年 2 月。
13. 陳玉屏，「從品牌利益觀點對品牌信任、品牌情感與品牌關係品質影響之研究--以精品品牌為例」，逢甲大學企業管理研究所碩士論文，2006 年。

二、英文部分

1. Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R., "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizations," Journal of Marketing Research, Vol.29, August 1992.
2. Russell, J. A., "Culture and the Categorization of Emotions," Psychological Bulletin, Vol. 110, November 1991.
3. Pieter Desmet and Paul Hekket, 「Framework of Product Experience」, International Journal of Design, Vol 1.No2, 2007.

三、網站部分

1. 新加坡機場 <http://www.changiairport.com/>
2. 高雄捷運 <http://www.krtco.com.tw/>
3. Skytrax <http://www.airlinequality.com/index.htm>
4. 美國旅遊網站 <http://www.bootsnall.com/>
5. 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/>
6. YouTube <http://www.youtube.com/>
7. TVBS 新聞 <http://www.tvbs.com.tw/index/index.html>
8. www.sleepingairports.net.