



感動消費 體驗當道

企業掀改造設計 DNA浪潮

當設計力不再只著重於物件本身，也不再只是訴求迷人的風格，而是對企業的管理進行一連串的流程改造與服務創新，台灣企業勢必要迎上這股潮流，才能成功轉型升級，並且朝創新、品牌之路邁進。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／商業周刊、楊文財、許世穎

由 荷蘭設計師霍夫曼 (Florentijn Hofman) 在 2007年設計的「黃色小鴨」風靡全球，一路從歐洲各國、日本、紐西蘭進行展出，2013年初前進香港維多利亞港，之後接著再游進台灣的高雄港、桃園後湖埤與基隆港，掀起全台民眾瘋狂追逐。黃色小鴨的走紅不僅讓霍夫曼賺進滿滿的設計財，更帶動

龐大的周邊商機，不僅食品、玩具產業掀起黃色小鴨產品製造浪潮，還有軟體公司設計「基隆黃色小鴨 App」提供導覽服務。

黃色小鴨之所以能夠創造龐大商機，除了其設計的視覺刺激人們爭相前去觀賞之外，更重要的是，黃色小鴨在每一個據點的展示設計過程，都是由當地



的策展團隊完成製作，也就是說，每一個據點的黃色小鴨雖然都取得霍夫曼的授權，但是製作與展覽策略都不一樣，因地制宜的「服務設計」，也是其引起各地觀眾內心巨大感動的元素之一。

設計力為成就品牌關鍵

一如黃色小鴨以「服務設計」概念帶來的創新，已成為設計新浪潮。德國科隆應用科技大學服務設計研究中心（sedesresearch）創辦人Birgit Mager表示，所謂服務設計是以「人」為中心，結合服務與設計學的一種思考方式，這種思考模式以「使用者」的體驗感受為核心，然後透過設計與研究來發掘創新業務與產品，同時改善企業原有的服務缺失，藉以提升消費者的認同與滿意度，緊密串聯企業與消費者之間的價值互補關係，創造企業最大收益。

奇想創意執行長謝榮雅指出，台灣人習慣將設計分門別類為工業設計、視覺包裝設計、網頁設計、互動設計、空間設計等，因此台灣設計師如果接到設計一個垃圾桶的指令，多數設計師都會朝設計一個漂亮、好看、功能進階的垃圾桶為目標。但是實際上人們處理垃圾這件事情，絕不只要有一個漂亮、多功能的垃圾桶，而是在生活中每個與處理垃圾相關的環節，都納入設計思維中，才能設計出最佳處理垃圾的方法。例如，瑞典垃圾回收系統公司Envac就是透過對所有環節與流程的安排，以服務設計的思維研發出可自動偵測垃圾量的垃圾桶，一旦垃圾裝滿，垃圾桶底下的閥門會自動打開，再透過地下真空技術將垃圾吸入地下管，運送至中央收集站，完美處理垃圾。

「服務設計並非只關注產品的設計，而是一種聚焦在使用者體驗與互動上的設計，透過有系統與流程的服務設計，企業才能提供使用者完整的服務。」謝榮雅進一步引述《體驗經濟時代》（*The Experience Economy*）一書的內容指出，當消費者購買體驗時，他就是在花時間享受企業、品牌所提供的一連串身歷其境體驗，此時消費是一種過程，過程結



黃色小鴨每次展出都是一種因地制宜的服務設計。

束後，體驗的記憶將永恆存在。

品牌顧問公司美商方策（DDG）公司執行總監史孟康也強調，一個品牌的形成有許多環節，公司名稱、logo的設計只是最基本條件，企業如何透過提供消費者一連串感動人心的消費體驗，創造無形的價值，才是設計能夠成就創新與品牌的關鍵。

按照各方的定義來看，單純的產品設計力已經無法成就企業發展創新與品牌的目標，企業必須懂得用設計思考為各種議題尋求解決方案，進而提供感動消費者的服務。也就是說，設計已經不再只是企業單一部門的事情，設計力應該被納入整個組織的管理體系中，才能達到真正的創新並且壯大品牌形象。英國設計協會（Design Council）即指出，包括微軟、星巴克、樂高、新力等知名品牌企業的共通之處，就是他們都是善用設計管理的企業。

各國政策推動 因應新設計潮流

有鑑於設計力與品牌經營息息相關，而新的設計思維更是提振一國產業的關鍵，因此世界各國政府如英國、瑞典、南韓與日本等紛紛強化其設計政策，甚至將設計當成一個產業全面推動，力求提升國家人民與產業整體設計力。

英國政策推動 強化企業設計能力

前身為英國工業設計理事會的英國設計協會



蘋果公司（Apple）的產品，試圖為消費者建立一套生活情境。

（Design Council），原是一個推動英國工業設計的機構，有鑑於服務型經濟興起，因而轉型成為英國新服務型經濟的智囊團，該機構透過「The Good Design Plan」與「Design Leadership Programme」計畫，全面啟發英國產業善用設計的能力，深刻強化設計在英國產業發展中的角色。英國設計協會指出，多年來他們協助英國超過2,500家中小企業，強化其服務設計能力。在英國設計協會針對輔導企業所做的最新調查報告也顯示，更重視設計的企業文化，是促成企業營收增加的關鍵。

瑞典創新設計力 名列前茅

談到頂尖設計力，北歐瑞典這個位處極地的國家，在設計領域堪稱創新之最。由於早年瑞典產業結構以大企業為主，國家與社會資源分配不均，為解決問題，瑞典政府自1990年代起開始推動一連串的創新政策，致力於發展文創產業，提升民眾的設計素養與能力，並於2001年成立創新系統署（VINNOVA），全力推動瑞典的設計創新。

過去10幾年來瑞典在設計進化的過程中，一直走在國際潮流之前，早在2003年瑞典就實施「設計階梯」（Design Ladder）計畫，積極發展以服務設計為主軸的創新設計政策，此政策不僅對瑞典設計業帶來幫助，並且帶動其他產業的升級與轉型。瑞典隆德大學創新研究中心教授艾德奎斯特（Charles Edquist）指出，在瑞典的創新設計系統中，非常重

視對新創事業的補助與協助，包括提供資源上補助，以及技術與營運協助等等，都對新創事業提升設計力，帶來相當大的助益。

艾德奎斯特表示，VINNOVA每年投入龐大資源於設計與創新研發，並輔導國內產業的發展，使得瑞典在2012~2013全球創新指數（Global Innovation Index）排行中，都僅次於瑞士位居全球第二。

德國製造工藝再創新

向來以製造工藝贏得全球消費者青睞的德國，近年來在面臨其他國家工藝技術急起直追的情況下，開始透過政策，力求讓既有的製造工藝再升級。例如，德國聯邦政府在2012年提出的《2020年高科技政策》，由德國教育研究部門與經濟科技部主導，在德國進行跨部會、跨產業的計畫推動，其中一個重點內容為：鎖定健康醫療、安全與通訊、能源環保等領域，力求發展出德國能夠開發出以人為本的產品、創新應用與服務。

日、韓加碼推動設計政策

歐洲各國之外，日韓設計政策也持續推動。其中南韓自前任總統李明博上任以來，就積極將設計視為國家重點發展產業，並且推動「設計韓國計畫」，積極將南韓首都打造成為世界設計之都。韓國政府希望透過政策推動，可以提升公共建設的設計力，提振國內企業的設計能量。

至於日本政府則於2012年1月提出「酷日本策略」，期望透過多項文創方案的推動，促進日本國內需求、增加就業，並且強化中小企業發展。例如，建構東京成為亞洲創意中心、推動亞洲創意與設計人才交流，以及擴大創意產業關聯效果，讓漫畫、動畫、電影及電動玩具擴大至主題公園、娛樂活動、特色商品及廣告，橫跨製造與服務，徹底將日本產業從過往的設計思維，帶向策略性的設計思考。

台灣產業設計力有待提升

從全球設計趨勢以及各國政府所推動的政策方



向，回過頭來觀察台灣在設計力的發展與創新能量。在國家政策上，我國政府正積極推動文創產業與產業的服務設計能量，2009年5月我國政府即將文創產業列為我國6大新興產業之一，啟動「創意臺灣—文化創意產業發展方案」。

在服務設計的推廣上，相關政策也陸續出籠，例如經濟部中小企業處於2011年推動「新興中小企業創新服務增值計畫」，主要透過運用發現服務知識平台「DIG」，提供中小企業在服務創新各領域的知識資訊，包含服務新知、專家觀點、服務設計工具介紹等，協助國內中小企業投入創新服務開發，朝高價值轉型。

改造設計DNA 企業贏得商機

在新的設計潮流趨勢以及各國政府極力推動之下，目前世界各國從科技製造業、傳統製造業再到服務業，隨處可見企業積極將設計導入公司的管理之中，而且已經有許多企業透過建構完整的系統性服務設計，打造企業頂尖設計力，造就企業莫大的成功。

近年來在設計力創新上最令人津津樂道的企業，非蘋果公司（Apple）莫屬。米蘭理工大學創新管理教授羅伯托·維甘提（Roberto Verganti）著作的《設計力創新》（*Design-Driven Innovation*）一書提到，擁有設計力創新的企業，不只是觀察市場需求，然後設計產品與服務給消費者，因為從市場上觀察到的，都是競爭對手已經在做的事情，設計力創新企業應該是提案給市場，就像蘋果公司的iTunes與iPod的服務設計，是為消費者建立了一套生活情境。

《設計力創新》一書中也舉任天堂為例，如果當年任天堂只是觀察青少年使用既有的遊戲機，那麼任天堂可能只會推出傳統遊戲機的改良版本，讓使用者繼續沉浸在虛擬世界中玩遊戲，而不是推出Wii，將線上遊戲與實體感受結合，重新定義遊戲機產品。

謝榮雅也以瑞典IKEA公司為例指出，在IKEA出現之前，人們常會到不考慮使用情境的傳統家具行購



瑞典的IKEA家具公司，透過精心規劃的商品擺設，讓顧客在購買時，便能預先體驗到家具擺設的情境。

買家具，挑選回家之後再考慮如何擺設，但當IKEA以「物超所值的設計師家具」品牌定位，為顧客規劃好使用情境，提供包括價格、消費體驗、美好感受的服務，完整的服務設計內涵，讓世界各國消費者大為買單，甚至於很多時候消費者可能只是需要一張椅子，但是在感染賣場所提供的體驗銷售服務之後，便把賣場整個客廳的展示商品都買回家。

奇想創造首席設計師簡大為則以寶僑公司（P&G）為例指出，寶僑投入龐大的經費在產品的科技創新研發，卻因缺乏對消費者生活習性的洞察，導致2000年時商品銷售不佳，公司股票連連暴跌的窘境。面對公司成立160年以來的最大危機，臨危受命的全球總裁暨首席執行長雷富禮，進行一連串的改革與創新，以設計思考和消費者體驗為前導，開發符合消費者生活形態的全新商品，如適合都會上班族隨身攜用的去漬筆及鄉村地區居民慣用的洗衣皂，提供消費者絕佳的體驗，重新獲取消費者青睞，造就寶僑品牌由黑轉紅，成為全球最大民生用品公司。

綜觀來看，隨著各國政策推動以及許多國際大企業成功的經驗，可以發現設計力思維的改變及創新，已經成為全球各領域企業提升競爭力，甚至是為產業帶來破壞式創新的關鍵，因此，台灣產業必須積極發展新的設計力思維，才能創造更佳的产品與服務流程，贏得商機。■