



5大策略 提升企業設計力創新

打破窠臼 成就新視界

創新向來是台灣經濟成長的動能，而設計力是創意過程中最重要的元素。因此，如何讓台灣的設計思維趕上潮流，從產品設計轉向服務設計，對台灣產業的持續創新發展至關重要，本文藉由5大策略的應用，提供台灣企業一個升級轉型的契機，進而取得新商機。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／商業周刊、法新社

台灣產業自20年前就開始談品牌與創新，並且將設計力視為達到創新、建立品牌的關鍵元素。然而，至今台灣能夠躍上國際的知名品牌寥寥無幾，觀察台灣品牌難以永續發展的原因，並非台灣的設計力不足，而是設計思維沒有跟上潮流。「目前台灣各產業在設計力思維發展上，仍然多停留在著重產品設計階段。」奇想創造執行長謝榮雅分析，過去台灣產業做創新是從模仿國際品牌開始，20年後，台灣企業多數還停留在模仿，很少企業具備系統性的服務設計能量，因此難以持續維持競爭力。

面對台灣強化設計力的瓶頸，台灣產官學研各界都應該思考，如何重新改變台灣企業組織的設計DNA，讓台灣各個產業的設計思維，可以從過去的產品設計走向服務設計，才能讓台灣企業提升競爭力，甚至創造產業的破壞式創新。然而，要重新定義企業設計DNA，必須從以下5大策略下手。

策略1》一切都要從領導者開始

「企業領導人是一切的根源。」謝榮雅指出，要改變企業設計DNA，領導人必須從自己下手開始，



一手打造捷安特的巨大機械董事長劉金標就是最佳的案例。劉金標年紀已屆80歲，但是現在還天天騎腳踏車，並且也騎自行車環島，在這樣的過程中，劉金標可以深入體驗使用者真正需要的是什麼，這也是巨大機械「U-bike」能在台灣成功推動的核心能量。

全球最具品牌價值的蘋果公司（Apple）之所以成功，也與領導者息息相關，《設計力創新》一書也提到，蘋果創辦人賈伯斯每一天早上都會看著鏡子，問到底自己想要的是什麼。「企業主要區分價錢與價值的差別，然後把創造價值置於賺錢之前，如此才能讓企業把東西做得更好、把故事講得更精采。」曾在美國矽谷IDEO設計顧問公司工作多年的Pebbo顧問公司執行長陳雅博強調，不管是服務設計、體驗經濟或是以使用者為中心的創意，這些提升企業設計力的策略，其背後的目標都一樣，就是要創造價值。台灣企業主應以創造價值為理念進行設計力創新，帶來改變的契機。

「台灣企業主做出價值選擇之後，才能放膽一搏，然後願意把過去拿在手上的既有代工獲利，慢慢放開，朝創新服務之路邁進。」謝榮雅以其20年來輔導台灣企業的經驗指出，由於台灣過去憑藉強大的代工能力，獲得一定的盈利，因此要讓企業主從既有獲利模式中走出來朝新領域前進，對很多企業主來說仍不容易。

「台灣一直在談轉型，但卻做不到，那是因為台灣過去太成功了。」陳雅博也以其輔導企業的經驗指出，其實很多企業主都知道要做創新的東西，甚至知道應該怎麼做，但是因為有風險，所以最後選擇把創新擺在一旁，然後繼續將核心放在既有獲利之上。

策略2》強化服務與流程的設計力

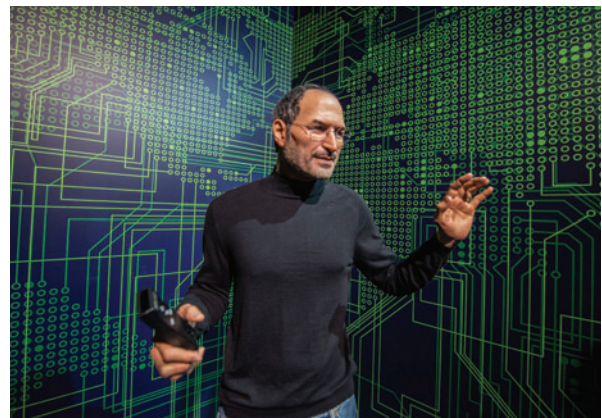
在企業主的觀念改變之後，接著企業就是把服務設計的概念帶到整個組織，讓組織具備創造破壞式創新的能量。謝榮雅說，組織各部門都要了解：產品只能提供有限的價值，而且產品再好也無法彌補服務

不佳對顧客造成的壞印象，為避免過度產品導向而忽略服務，組織內部必須發展經過設計的服務，提升品質，並且以經過設計的流程，增進組織的運作效率。

「台灣企業必須體悟到，設計的力量已經超越一張海報或一台烤麵包機的設計，而是要擴及組織系統、商業模式、品牌與設計策略，所以企業的創新設計不再只是著眼於商品，還必須包括服務與商業模式。」謝榮雅進一步以流程設計為例，企業傳統的流程以產品為導向，先定規格、研發，然後打造產品雛形，接著才對產品進行外觀設計、包裝與展示設計，再推到市場行銷。反觀具備思考設計的流程則是以需求為導向，企業會先從探索需求、趨勢與對生活進行研究開始，然後制定商業策略，之後才定規格，再來輔以各方面的設計整合來定義產品雛形，其過程迥異於傳統產品導向的流程。

再以家電零售業為例，謝榮雅分析，傳統產品導向的流程，家電產品只有在客戶開箱、安裝與使用等層面涉及企業的設計力，但是在以需求為導向的商業運作中，設計力覆蓋在每一個顧客的消費旅程，包括網路消費者的評價、顧客決定下單前後的性價比評估、物流與付款機制，再到安裝、使用之後的退換貨服務等，都必須透過設計，建構最完美的流程，讓顧客的消費體驗能夠絕佳完美。

服務業亦然，國泰航空台灣及韓國區總經理羅



蘋果公司（Apple）創辦人賈伯斯每一天都在思考如何透過產品改變社會生活。



穎怡指出，為了提升國泰航空的組織運作流程與服務品質，該公司由80名來自不同部門的員工組成10支隊伍，以使用者的需求為中心，鼓勵成員運用創新思維從工作環境中找到服務缺口，大幅改善國泰航空的服務品質，提升顧客消費忠誠度。

策略3》觸動五感 強化企業品牌訊號

強調服務設計改造組織流程，並不是要企業忽略產品或服務本身的設計，德國科隆應用科技大學服務設計領域專家波姬·梅格（Birgit Mager）表示，服務設計仍然是根植於設計，如何把東西美化吸引目光、讓聲音好聽觸動消費者的感官，還是非常重要的部分。

「消費者用五感接收企業的品牌信號，所以企業的設計如能滿足消費者五感，就能創造更強烈的品牌印象。」謝榮雅表示，企業的產品與服務對顧客感官的接觸點愈多，感官被喚起的記憶就愈多，而感官被喚起的記憶越多，消費者對企業品牌與產品的關係就會更強烈。

以可口可樂為例，其產品瓶身採取曲線設計，為的就是滿足顧客的觸覺、其獨門的配方則滿足人們

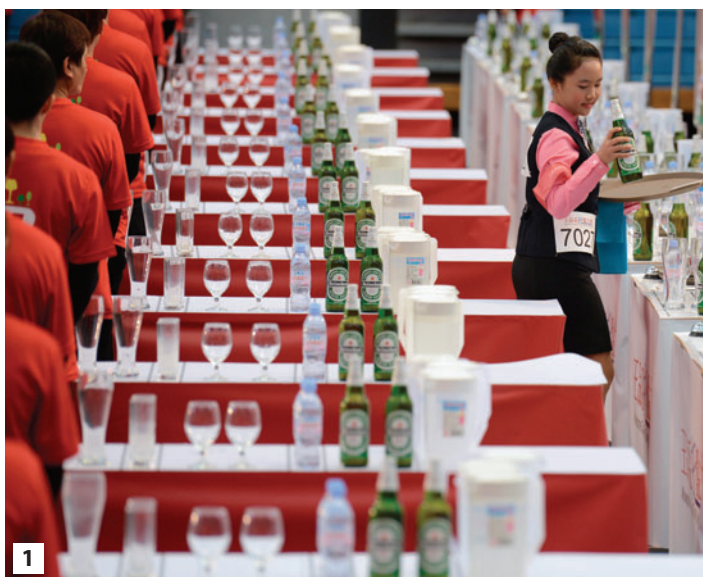
的味覺，而其一連串震撼人心的感動行銷，則滿足顧客的聽覺與視覺。又或者，迪士尼的動畫電影，除了動畫電影本身滿足消費者的視覺與聽覺之外，迪士尼樂園提供了消費者的一個可親身體驗接觸之處，創造其歷久不衰的品牌。

近年來快速竄起的台灣美食品牌—王品集團，也是透過滿足消費者多重感官，建立龐大的美食王國。除了美食的味覺與嗅覺觸動，王品更透過在每一個服務細節都建立標準化流程，讓顧客在消費過程中，看到的盡是服務人員滿滿的笑容與問候，進而滿足消費者的聽覺與視覺。

策略4》產學接軌 提振企業設計力

人才絕對是強化設計力的關鍵。多年來，我國許多學校與機構在德國iF、red dot、美國IDEA、G-MARK等國際設計大獎中，屢屢獲獎，尤其德國iF設計最新公布的2014年世界大學得獎排名，今年台灣有多所學校擠進前20名，台灣科技大學更以積分300連續4年居冠，展現台灣學子旺盛的設計力。

可惜的是，台灣設計力旺盛且設計人才到處可見，但卻無法順利轉換成產業的創意能量。台灣創意



- 1.王品集團要求每一個員工的每一個服務細節都建立標準化流程。
- 2.深受小朋友喜愛的迪士尼，除了透過動畫影音來滿足消費者之外，也提供了多種可親身體驗接觸的物品。



設計中心日前舉辦「YODEX新一代設計展」(Young Designers' Exhibition, YODEX)時表示,根據調查,參加過YODEX的學生畢業作品,高達86%學生作品僅停留在「作品」階段,真正能夠投入商品化的卻低於1%。

由此可見,儘管台灣學界在全球設計舞台上的設計創意能量一向領先群雄,但是如何將充沛的設計能量導入產業,進而創造更高的設計產值,是台灣現階段所面對的關鍵挑戰。和碩董事長童子賢也觀察到,台灣產業與學界之間確實出現斷層,要提高台灣產業競爭力,必須加深產學合作,才能突破僵局。

為促進產學合作,台灣創意設計中心在2014 YODEX展期間宣告新一代產學合作宣言,邀請仁寶電腦、台灣櫻花、太平洋自行車、浩漢設計、華碩電腦、三陽工業、全威集團、卓嶽設計、華創車電等國內知名企業一起站出來,以行動支持產學合作。未來,入選學生團隊可直接進入企業內與專業人士學習,並透過技術實作與經驗傳承,讓年輕學子能深入了解產業內涵,同時學到所需設計專長。

需要設計人才的大企業可透過接軌學界,預先培育企業可用的人才。至於資金有限的中小企業,則可透過國內育成中心的資源,強化自身的設計能量。近年來積極投入設計發展自有品牌的兒童家具製造商金悅成木業,透過加入雲林科技大學育成中心,善用雲科大厚實的設計資源,強化其公司的設計力。金悅成木業經理,也是第二代經營人魏正昌指出,中小企業資源有限,難以靠自己擁有源源不絕的設計力,因此該公司選擇在「綠色科技與生活」及「文化創意」擁有強大設計能量的雲科大,加入其育成中心,藉此強化自身的設計能量。

策略5》溝通 才能讓案子執行下去

最後,是溝通的重要性。在以產品為導向的設計思維中,設計師往往聽命於產品部門,因此較不會產生設計無法執行而衍生出來的爭執,但是,隨著企



台灣設計中心舉辦的「YODEX」設計展,是台灣年輕學子發揮創意才能的場所。

業將設計變成策略與營運主軸,企業組織內可能開始發生溝通問題,此時,企業主必須以最高管理者的角度,協助各部門進行溝通。

梅格(Birgit Mager)分析,設計師總是在挑戰既有框架,而且設計師的思考多屬直覺式,他們可能無法提供量化資料給產品部門,而且設計師經常在問題中游移,需要生產或製造部門的人對他們的游移進行一再的測試,這也會讓生產部門的人難以接受,因此設計部門與生產部門的溝通如何進行,對於一家公司的設計力能否被發揮出來,是很重要的關鍵。

「在將設計提升到管理層次之後,企業必須改變組織舊有的運作形態,打破過去各部門各自為營、搶資源、互相競賽的企業文化。」陳雅博說,企業對內、對外都要溝通,建立共同創造(co-creation)的文化,抱持著一起把事情做好、做出來的態度,才能突破溝通的障礙。

總體來看,台灣企業在設計力的發展上,必須從產品設計走向服務設計,過程中面臨的挑戰很多,企業主必須帶頭跳脫既有框架,才能帶領企業突破現狀,成為一家設計力創新公司,進而提升企業競爭力,甚至成為創造破壞式創新的引領者,帶領人們發展更美好的生活,也讓自己成為全球經貿舞台上的佼佼者。■