

出國報告（出國類別：考察）

**參加 INDEX Award頒獎典禮  
暨拜會英國及丹麥設計組織**

服務機關：經濟部工業局

姓名職稱：林碧郁組長

派赴國家/地區：英國、丹麥

出國期間：108年8月31日至9月8日

報告日期：108年12月

## 摘要

參加觀摩 INDEX Award 頒獎典禮，鑒於 INDEX Award 是近年國際重要設計獎項，每兩年舉辦一次，以「設計改善生命」為宗旨，提倡設計解決目前經濟社會環境面臨之各項挑戰，藉由參與觀摩以瞭解丹麥企業與世界各國設計師如何落實社會設計的實施方法。

目前規劃將國內設計推廣單位轉型成具有政策功能的設計研究院，藉由拜訪英國及丹麥的具政府角色的設計智庫組織，瞭解其組織架構及推動設計策略之實務做法，例如如何藉由設計智庫角色運用組織培育提升設計實力，並逐步建立有系統的設計生態系；以協助企業建立在策略層級運用設計之能力、提升其創新發展活動之價值，達到運用設計驅動促成跨域創新之目的。同時也探討英國與丹麥如何制定並推動設計政策，蒐集相關案例，了解其如何透過政策引導，提高公共服務設計的效率和品質。

拜訪期間深刻體驗，除了傳統的設計類別，服務設計已應用擴散至社會民眾之生活領域。希望建立設計研究設計導入公共政策國際智庫合作網絡，拜訪時除了與各代表討論未來可合作議題外，也期待未來有機會邀請設計組織設計專業人員來台參與設計政策相關會議，推動雙邊在設計導入政策及公共服務等之長期合作關係，更實際的學習設計驅動產業價值提升及國家發展之策略，提升設計在組織的位階並帶來創新與成長。

## 目錄

壹、出國目的 .....	4
一、背景 .....	4
二、目標 .....	4
貳、團員組成 .....	5
一、本部成員（共1名） .....	5
二、台灣創意設計中心（共4名） .....	5
參、參訪單位與行程 .....	6
肆、拜會內容 .....	7
一、拜會英國設計相關組織 .....	7
（一）V&A MUSEUM .....	7
（二）FUTUREGOV   DESIGN CONSULTANCY .....	11
（三）英國內閣辦公室政策實驗室(POLICY LAB) .....	14
（四）倫敦設計節主辦單位 .....	17
（五）TANGERINE   DESIGN CONSULTANCY .....	20
（六）英國設計協會(DESIGN COUNCIL) .....	23
（七）小結 .....	26
二、拜會丹麥設計相關組織 .....	26
（一）丹麥設計中心(DANISH DESIGN CENTER) .....	26
（二）DISRUPTION TASKFORCE .....	33
（三）INDEX AWARD PROJECT .....	36
（四）小結 .....	46
伍、心得與建議 .....	48

## 壹、出國目的

### 一、背景

- (一)丹麥商務辦事處於 108 年 5 月 20 日來函邀請工業局至丹麥哥本哈根參加 9 月 6 日 INDEX Award 頒獎典禮及丹麥企業導入設計轉型永續研討會之觀摩交流。
- (二)考量整體效益，除參與Index Award頒獎典禮外，同時也拜會丹麥及歐洲重要設計國家英國之設計智庫組織，積極汲取國際經驗，作為設計研究院政策規劃之參考。
- (三)未來將推動「設計驅動跨域整合創新計畫」，透過設計思維，強化國內產業、公共服務及社會設計三大面向之設計創新能力、機制體系建置及政策研究發展，藉由參訪丹麥與英國兩設計大國，串連國際設計政策智庫，建立長期合作關係。

### 二、目標

- (一)參與觀摩 INDEX Award 頒獎典禮，鑒於 INDEX Award 是近年國際重要設計獎項，每二年舉辦一次，以「設計改善生命」為宗旨，提倡以設計解決目前經濟社會環境面臨之各項挑戰，藉由參與觀摩以了解丹麥企業與世界各國設計師如何落實社會設計的實施方法。
- (二)蒐集英國與丹麥設計組織就設計導入公共政策與服務的策略與做法，國際頂尖設計智庫如何推動跨部門及跨領域合作。
- (三)建立認識英國、丹麥民間設計智庫，研討未來交流及合作內容，未來設計研究院成立後，啟動國際設計智庫合作。

## 貳、團員組成

### 一、本部成員（共1名）

項次	單位名稱	職稱	姓名
1	經濟部工業局	組長	林碧郁

### 二、台灣創意設計中心（共4名）

項次	單位名稱	職稱	姓名
1	財團法人台灣創意設計中心	董事長	張基義
2	財團法人台灣創意設計中心	副執行長	林鑫保
3	財團法人台灣創意設計中心	組長	吳宜珮
4	財團法人台灣創意設計中心	副企劃師	潘世佳

## 參、參訪單位與行程

日期	時間	行程內容
8/31-9/1	上午/下午	台灣桃園-英國倫敦
9/2	上午	拜會V&A Museum：觀摩其推動博物館數位轉型之策略與，作為未來設計研究院規劃台灣設計館導入數位設計之參考。
	下午	拜會設計顧問公司FutureGov：了解英國與民間設計企業的合作模式。
9/3	上午	拜會英國內閣政策辦公室Policy Lab：了解英國政府於中央層級建立設計顧問單位的組織架構和推動策略。
	下午	拜會倫敦設計節主辦單位：英國國內重要設計組織之一，洽談未來合作事宜。
		拜會設計顧問企業Tangerine：了解英國頂尖設計顧問企業如何擴大設計輸出、開拓國際市場。
		拜會Design Council：邀請英國頂尖設計人才參與未來舉辦之國際設計政策會議之貴賓。
9/4	上午/下午	英國倫敦-丹麥哥本哈根
9/5	上午	拜會Danish Design Center：了解丹麥政府如何透過中介組織系統性發展其設計生態系統。
	下午	拜會Index Project主辦單位：了解丹麥如何透過Index Project推動丹麥設計的品牌發展和國際行銷。
		拜會Disruption Taskforce：了解丹麥如何推動公務體系的數位轉型、因應科技發展衍生新商業模式對新創法規的衝擊。
9/6	上午	出席Index開幕式與分組論壇：學習丹麥舉辦國際設計論壇的規劃，並參與設計社群對永續議題的探討。
	下午	出席Index專題演講：了解當前永續設計的發展趨勢與熱門議題。
	晚上	出席Index頒獎典禮：了解丹麥政府如何透過Index獎項形塑行銷丹麥重視社會設計之特色，提供未來金點設計獎項增設循環設計類別獎項之參考。
9/7-9/8	上午/下午	丹麥哥本哈根-荷蘭阿姆斯特丹轉機-台灣桃園

## 肆、拜會內容

### 一、拜會英國設計相關組織

#### (一) V&A Museum

1. 拜會日期：2019年9月2日
2. 會議時間：上午10:00-11:30
3. 會議地點：Cromwell Rd, Knightsbridge, London SW7 2RL
4. 拜會人員：

單位名稱	職稱	姓名
V&A博物館20與21世紀傢俱與產品設計館	館長	Johanna Agerman Ross
V&A博物館亞洲館	館長	Sau Fong Chan
V&A博物館數位學習部門	主任	Elizabeth Galvin
V&A博物館數位設計館	館長	Natalie Kane
V&A博物館國際發展部	主任	Nick Marchand
V&A博物館研究中心	副主任	Martin Ajmar

#### 5. 簡介

V&A博物館成立於1852年，原先館藏是以英國製造業產品設計為主，之隨著社會的發展，逐漸收納近代工藝美術、裝置、應用藝術、設計等來自全球超過230萬件的豐富館藏，奠定其世界上最重要的工藝博物館的地位。

- (1). 設立使命：透過藝術豐富社會大眾的生活。
- (2). 主要任務：打造世界級的博物館參訪與學習體驗，在其館藏反映出英國創意與知識經濟體發展現況並擴張V&A博物館的國際影響力；在科技發展迅速的當代，V&A博物館將作為當代數位設計的展示櫥窗，並提供訪客優異的數位體驗。
- (3). 場域面積：約為51000平方公尺。
- (4). 成立背景：
  - A. 1851年，英國Albert親王籌辦全球第一場萬國博覽會收納了各國工藝精選的模型與展覽品，該時期所展

示的各國工藝模型與展覽品遂成為1852年V&A博物館( Victoria and Albert Museum)的第一批館藏。

- B. 1852年，V&A博物館成立並隨著社會的發展逐漸收納近代工藝美術、裝置、應用藝術、設計等超過230萬件的豐富館藏。近年受到數位發展的影響，V&A博物館開始關切數位設計在博物館策展應用的議題，亦成立研究部門並將研究納入博物館業務經營核心，奠定其世界上最重要的工藝博物館的地位。

(5). 主要業務：

V&A博物館的業務主軸可分成4大項：

A. 國內業務

V&A博物館期望擴大其館藏在英國的社會影響力，故致力為英國各地學術、研究機構提供其館藏策展和專業知識交流層面的合作；如於2018年9月於蘇格蘭開幕的V&A博物館Dundee館，即與蘇格蘭議會、企業和Dundee與Abertay大學合作的成果展示，協助該館結合蘇格蘭當地設計傳統和工藝，落實在地鏈結。

B. 國際業務

V&A博物館透過研究、交易、巡迴展覽及提供專業培訓和諮詢服務，發展國際交流，並豐富其在當代博物館管理議題的專業和知識。

C. 研究業務

V&A博物館是全球第一設立研究部門並將研究視為其核心業務的博物館；其在整合藝術、設計、展覽、社會對話與館藏管理、專案導向與博物館學為基礎的學習，扮演全球博物館領頭羊的重要角色。

D. 未來計畫

館藏數量龐大，V&A博物館與當代設計師合作，改變其公共空間設計，使館藏以更優雅、智能、符合當代社會生活的方式進行展示。

## 6. 拜會重點

### (1) 組織運營

- A. 員工人數： 1053人
- B. 政府預算：根據V&A博物館2019年的運營報告，其於2019年共獲得4070萬英鎊的政府預算，較2018年所獲政府預算3780萬英鎊成長約7%。

### C. 組織架構

V&A 博物館被定位為非政府部門公共機構 (Non-Departmental Public Body)，未納入政府部門的一環，但被賦予執行政府部門業務的職權，並由一董事會負責監督運營。

### (2) 博物館數位轉型

#### A. 探討數位設計的意涵

V&A博物館近年來針對數位時代的來臨，開始探討數位設計 (digital design) 的應用，其數位設計的意涵，包括但不限於產品設計、軟體設計和電腦計算、系統與工業設計、網頁設計與社群媒體、互動介面與資訊設計、電腦遊戲與溝通設計、新媒體與電腦工程等。V&A博物館代表指出，數位設計也會與其他形式的設計交互影響，而這些不同形式的設計包含建築、材料和陶瓷領域。

#### B. 探討數位設計對博物館管理的影響

V&A博物館與考察團分享數位化對博物館策展模式的影響；近年，其館藏為反應當代社會受到數位化的影響，也開始展示數位化對館藏帶來的社會關係變革，如除了展出館藏本身，也產出該成品的科技工具，讓觀展者了解設計概念得發展脈絡。



▲ V&A博物館Johanna Agerman Ross簡報介紹傢俱與產品設計策展理念和近年館藏陳列設計議題(左) / ▲ 20與21世紀傢俱與產品設計館展區現況(右)



▲ V&A團國際發展部主任Nick Marchand簡報該館近年國際交流合作現況和展望(左) / ▲ 與V&A團隊討論數位設計發展對博物館管理的影響(右)



▲ 考察團聆聽V&A數位設計館館長Natalie Kane簡介博物館中的數位設計議(左)  
▲ 考察團與V&A博物館成員合影留念(右)

## (二) FutureGov | design consultancy

1. 拜會日期：2019年9月2日
2. 會議時間：下午2:00-3:30
3. 會議地點：Cromwell Rd, Knightsbridge, London SW7 2RL
4. 拜會人員：  
設計暨策略長Lingjing Yin、設計總監Mary Rose Cook。

### 5. 簡介

#### (1). 設立使命

透過設計、科技與組織發展的概念與技術導入，協助政府、企業與第三部門推動數位轉型、科技導入和運用創造力解決問題的變革管理，使其服務的設計與傳輸、組織發展能與當代社會的生活模式接軌，提供更符合使用者需求的服務設計。

#### (2). 主要任務

FutureGov組織的主要任務是協助各部門進行數位轉型，幫助其回應科技變革，並培養當代社會所需要的跨域整合能力。

#### (3). 成立背景

FutureGov自2008年成立迄今，業務不斷成長，在數位轉型、服務設計與永續發展議題與英國的醫療部門具豐富的合作經驗；目前已與超過50個英國政府單位合作，亦是英國政府在醫療與社會福利公共服務設計議題的重要合作夥伴。

### 6. 拜會重點

#### (1) 組織運營

A. 員工人數：87人。

B. 組織架構：FutureGov運營主要分成2個團隊，一為負責問題診斷的變革團隊（Change team）；一為負責導入設計概念與實務的設計團隊（Design Team）。

(2) 以生態系角度協助建構公共服務設計藍圖

FutureGov與英國政府在公共服務設計的專案合作，主要係以生態系統的角度，引導公務員運用設計思考的概念與技術、更敏捷地去覺察服務使用者的需求、進而規劃不同的服務提供方式，並聚焦於政策設計成果與影響。最後，亦總結出設計企業參與公共服務設計專案時需要注意的二個關鍵：以人為本(People-centered)，另一則為因地制宜(Placed-based)概念與方法的導入。

(3) 設計、數據科學、心理學、透視圖法(Psychological and scenography)等專業的跨域整合運用

在跨領域合作層面，FutureGov的團隊背景組成可分成科技與設計二個專業社群，該公司運用數據科學、設計、心理學與透視圖法等專業的跨域整合推動公部門進行數位轉型，並協助公部門培養出當代社會所需的公共服務提供能力。

(4) 設計企業參與公共服務設計的挑戰

FutureGov在協助英國政府進行數位轉型經驗顯示，受限於政策規劃與執行期程的不確定性，試驗和測試(Test & try)是對政府部門最具挑戰的設計程序，尤其在交通政策領域，工程設計與執行時程相對較長，故提升在該政策領域進行實驗模擬的難度。

(5) 設計企業與公部門專案合作時所需管理機制配套

FutureGov分享英國政府委託設計的方式，廠商經由事先考核認證，則可參與政府設計採購活動而無須經過採購流程。



▲ FutureGov設計暨策略長Lingjing Yin與設計總監Mary Rose Cook簡介業務(左)  
▲ FutureGov設計暨策略長Lingjing Yin簡報(右)。



▲ FutureGov設計暨策略長Lingjing Yin簡報該公司與英國國民保健數在醫療政策合作之經驗分享(左)  
▲ FutureGov設計總監Mary Rose Cook簡報任務分組架構。



▲ 考察團成員FutureGov設計暨策略長Lingjing Yin合影留念(左)  
▲ FutureGov設計暨策略長Lingjing Yin與考察團成員分享該公司協助英國政府界定出的醫療政策生態系統(右)。

### (三) 英國內閣辦公室政策實驗室(Policy Lab)

1. 拜會日期：2019年9月3日
2. 會議時間：上午10:00-11:30
3. 會議地點：1 Horse Guards Road, London
4. 拜會人員：Policy Lab主任Vasant Chari與Andrea Siodmok
5. 機構簡介：

#### (1) 設立使命

Policy Lab的使命是將新的政策技術帶給公部門成員，透過數據分析和設計概念與工具的導入，幫助公共服務設計人員根據使用者的經驗進行服務設計業務。

#### (2) 主要任務

A. 運用設計、數據與科技等工具和技術，除協助政策設計團隊更系統地了解標的群體的需求，提升公共服務設計的效能。

B. Policy Lab也是政策創新的試驗場，透過實驗探索政策創新發展的可行性，藉此作為英國政府各部會政策執行的指標。

#### (3) 成立背景

Policy Lab成立於2014年，隸屬於英國內閣之政策辦公室，是英國第一個運用設計與大數據分析與政府各單位合作進行專案，該組織負責協助各單位改善公共服務的效率、品質和傳達 (Efficacy, Quality & Deliverability) 的政策實驗室。

### 6. 拜會重點

#### (1) 組織運營

A. 員工人數：14位。

#### B. 團隊背景

Policy Lab涵蓋設計與政策專業，且有一半以上成員為非設計背景的传统政策規劃人員；在成員學經歷方面，Policy Lab則有一半以上成員擁有博士學位，該實驗室

目前2位主任皆有跨領域學經歷背景，Vasant Chari擁有紐約大學歷史與政治學學士學位；Andrea Siodmok則擁有紐約政治經濟大學公共政策碩士和工業設計與虛擬實境博士。

### C. 政府預算

目前英國政府對Policy Lab並未設有專門預算，其預算主要是透過其團隊成員與各政府單位洽談合作取得之經費來源作為預算。

## (2) 政策實驗相關單位在設計導入政策過程所扮演的角

### A. 運用設計改善溝通的效能

設計有助於促進政策生態系統中的服務提供者與接受者間之溝通，尤其在將政策視覺化、圖像化層面，設計可以幫助民眾更快速地理解政策內涵，促進政策生態系統中有意義的溝通、提升溝通的品質，這是設計在政策過程中扮演最關鍵的角色。

### B. 運用設計實驗機制，為各部會營造創新的許可

Policy Lab的實驗測試活動可為各部會創造發動政策創新的許可，因為當隸屬於中央層級的Policy Lab產出成功的政策設計試驗案例，即可幫助公務員建立執行該政策創新的信心。

### C. 幫助英國政策形塑長遠政策願景

鑑於政策議題往往具備一定急迫性，設計思維可協助政府提出長期的政策願景方向，Policy Lab主要業務即是協助英國政府界定未來10年、20年或30年的各領域的政策願景想像，使政策設計更系統性地向政策願景的方向前進。

## (3) Policy Lab在中央部會層級運營政策實驗機制的推動模式

目前Policy Lab係作為英國政府進行政策實驗測試的基地，其政策測試的標的是政策的需求度（Desirability），而非使用性（Usability）。同時，藉由Policy Lab提供政策模型進行快

速測試，英國政府得以自早期的失敗及實驗測試中獲益，降低結構不良的政策付諸大規模執行導致政策失敗的風險，實驗過程也能幫助英國政府更精準界定服務使用者的需求，讓公共服務設計更具回應性。

(4) Policy Lab如何因應政策過程中的政治因素、爭取政策利害關係人對設計導入公共政策方案的支持。

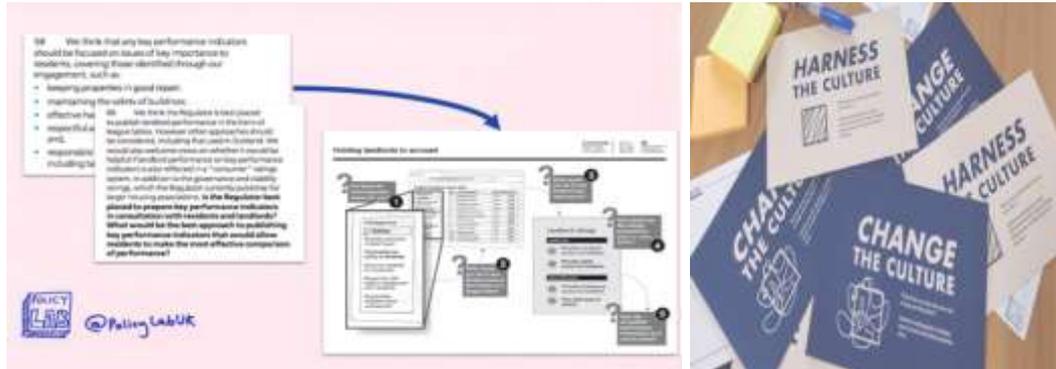
Policy Lab表示，政策設計即政治，政策設計的風險亦包含受到政黨輪替影響，故政策設計的關鍵之一，即如何獲得具政策影響力之政治「利害關係人」的理解與支持；其中關鍵在於，政策設計人員應將證據基礎的呈現和論證納入政策設計的考量，強化設計的關鍵角色和影響。



▲ Policy Lab主任Vasant Chari簡報Policy Lab扮演的政策測試角色 (左)  
▲ 討論英國與台灣未來合作推動設計發展(右)。



▲ Policy Lab主任Andrea Siodmok簡報Policy Lab的業務內容。  
▲ Policy Lab主任Vasant Chari簡介設計在政策過程中扮演的角色 (右)。



- ▲ Policy Lab主任Vasant Chari簡報設計如何促進有意義的政策溝通(左)
- ▲ Policy Lab主任Vasant Chari簡報設計運用於促進政策共通的相關工具。

#### (四) 倫敦設計節主辦單位

1. 拜會日期：2019年9月3日
2. 會議時間：下午 2:30-3:30
3. 會議地點：Somerset House, Strand, London WC2R 1LA
4. 拜會人員：主席 John Sorrell 爵士
5. 簡介

倫敦設計節(London Design Festival)是John Sorrell爵士在2003年發起的大型城市策展，目的是透過城市策展匯聚並展示英國在創意產業的能量，幫助社會認識設計的多元創意，並帶動對設計議題的討論與重視。推動多年來，倫敦設計節促使倫敦奠定為全球設計中心的地位，並在觀光領域帶來極大效益與豐盛的收穫。

##### (1) 設立使命

透過城市策展匯聚並展示英國在創意產業的能量，幫助社會認識設計的多元創意，並帶動對設計議題的討論與重視。

##### (2) 主要任務

在倫敦現有的設計活動的基礎上策畫年度設計活動，積極促進城市的創造力，吸引創意工作者參與該設計慶典並展現英國的設計實力。

### (3) 成立背景

2003年， John Sorrell 爵士與Ben Evans 爵士共同構思、如何運用倫敦現有的設計活動基礎、擴大辦理大型年度設計活動，促使創意工作者一同參與並展現英國的設計實力。倫敦設計節自2003年開辦迄今，成功提升探訪倫敦的遊客人潮，根據倫敦設計節主辦單位官網統計資料，2018年的倫敦設計節一共吸引來自75個國家與地區、以及588,200位遊客；其中22%的受訪者表示，本次來訪倫敦的重點即是欲了解倫敦的藝術與設計能量。

## 6. 拜會重點

### (1) 組織營運

倫敦設計節的預算主要是由活動主辦單位自行籌措，2019年倫敦設計節主辦單位的合作夥伴，包括倫敦市政府、倫敦地產公司和V&A博物館。

(2) 隸屬工業局主管的財團法人的台灣創意設計中心，將於2020年轉型設計研究院，未來國際鏈結交流合作是其重點工作，透過拜會倫敦設計節主辦單位，與其洽談雙邊建立未來在研究、人才交流的策略與方向。已與John Sorrell爵士洽談預計參與2020倫敦設計節活動，期望促進國內各領域的設計師與國際頂尖設計人才的交流，並與倫敦設計節主辦單位學習如何透過設計策展，促進國內外創意產業的交流，及運用設計建立城鄉設計品牌的策略。

(3) 倫敦設計節由John Sorrell 爵士整合公、私部門資源共創的城市設計慶典，也是城市策展成功案例，可作為未來設計研究院推動設計與城市觀光議題結合之借鏡。

(4) 未來規劃設計研究院將逐步提升預算自籌比例，故倫敦設計節與城市、企業和博物館機構的協力模式，是可作設計研究院運營的參考模式之一。



▲與John Sorrell爵士討論未來設計研究院與倫敦設計節合作事宜 (左)

▲ John Sorrell爵士分享倫敦設計節的發展歷程與目標(右)。



▲ 2019倫敦設計節城市空間策展計畫成果。



▲ 2019倫敦設計節的合作夥伴名單，包括倫敦市政府、倫敦地產公司與V&A博物館。

## (五) Tangerine | design consultancy

1. 拜會日期：2019年9月3日
2. 會議時間：下午 4:00-5:00
3. 會議地點：Unit 9, Bluelion Place, 237 Long Ln, Bermondsey, London SE1 4PU

### 4. 拜會人員：

執行長Martin Darbyshire、國際事務部主任WeiWei He。

### 5. 簡介

#### (1) 設立使命

服務全球知名品牌企業，藉由創造傑出的顧客體驗和服務系統，協助顧客發展並落實其商業戰略，期望創造永續的設計典範並建立決策所需的策略夥伴關係、新創發展和組織策略定位。

#### (2) 主要任務

主要係幫助企業重新定位產品，並使用設計為其客戶建立創新解決方案及新戰略方向，以實現企業的目標。

#### (3) 成立背景

英國知名的設計顧問公司，創立於1989年，創辦人兼CEO的Martin Darbyshire 為該公司帶來前瞻性的戰略設計，在其管理下，該公司逐步成長為一家具跨域設計專業的國際知名設計顧問企業。目前，設立據點除了英國，更於韓國和巴西成立分公司，將tangerine的創新、戰略及設計服務傳播至世界各地的領先品牌和服務供應商及製造商；其業務領域包含產品設計、品牌策略、休閒品牌設計、交通系統設計等項目，並有眾多國際知名品牌客戶，如航空公司、通訊相關企業等。

## 6. 拜會重點

- (1) 目前Tangerine員工人數為14人；而其組織架構相當重視國際市場佈局，除在英國設有主要據點外、材料設計研究部門外，Tangerine亦在韓國、日本和巴西設有分公司，積極將其市場版圖擴展至亞洲市場。
- (2) Tangerine在企業導入設計思考的相關案例，包含橫跨各產業別的服務設計導入方法。而其服務項目共可分成以下幾個部分：洞察研究、創新工作坊、設計策略、UX/UI設計、設計與製造、服務設計、顏色與材料。
- (3) 相較於一般微型設計公司，Tangerine的經營擴及全球並具相當戰略思維，目前仍持續擴大該公司在全球市場的營運規模、拓展新的客戶群；該公司於倫敦目前共設有35個工作室、在首爾設有6個工作室、阿雷格里港(Porto Alegre)設有1個工作室。在國際市場競爭策略面採跨國、多元團隊的協作模式，可做為未來設計研究院推動國際鏈結交流之重點企業，作為輔導我國產業導入設計、驅動轉型、開拓國際市場的重要案例。

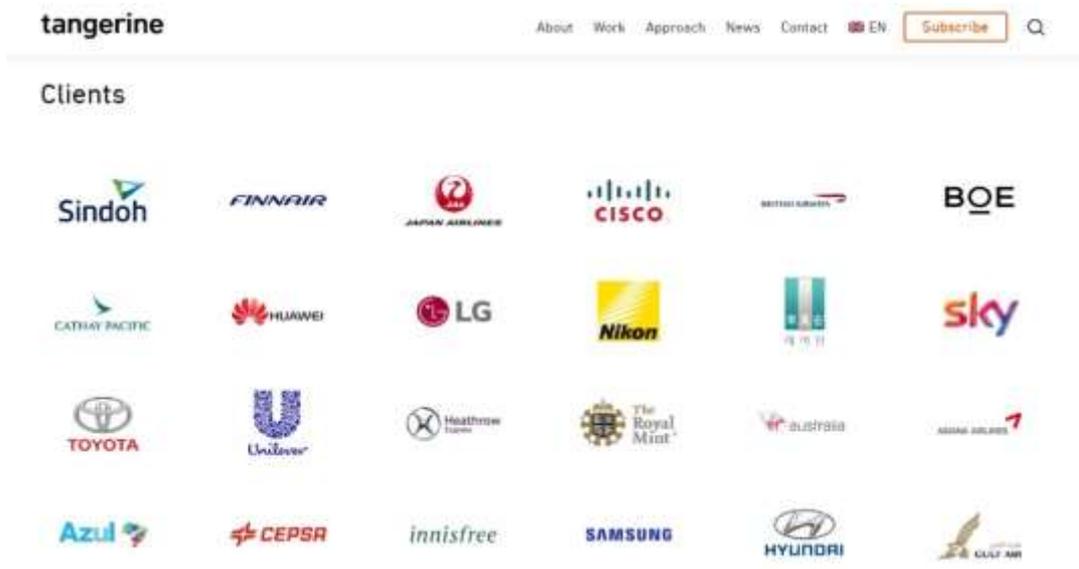


▲ Tangerine執行長Martin Darbyshire與考察團簡報該公司目前主要業務

▲ 考察團成員聆聽Tangerine團隊的業務介紹簡報。



▲國際事務部主任WeiWei He簡報目前該公司進行中的數項高鐵設計專案  
 ▲考察團成員與Tangerine執行長Martin Darbyshire和國際事務部主任WeiWei He合影留念。



▲Tangerine的客戶列表。



▲Tangerine與日本航空合作進行Boeing 777-300ER機艙設計(左)  
 |▲Tangerine於其網站放置至高速火車設計的視覺化呈現(右)。

## (六) 英國設計協會(Design Council)

1. 拜會日期：2019年9月3日
2. 會議時間：下午 6:00-8:00
3. 會議地點：Unit 9, Bluelion Place, 237 Long Ln, Bermondsey, London SE1 4PU
4. 拜會人員：執行長 Sarah Weir
5. 簡介

英國設計協會(Design Council)是英國歷史最悠久，也是國際推廣設計的頂尖智庫，組織目標自1944年以來逐漸由產品設計轉型成一個致力於透過設計改善複雜的社會、建築環境與產業發展問題的國際知名設計顧問機構。

### (1) 設立使命

根據英國設計協會2018-2019年的年度報告書，該組織的使命為打造一個認同設計的角色是價值創造、培養更快樂、更健康和更安全公眾生活的社會。

### (2) 主要任務

英國設計協會是由皇家憲章成立的慈善機構，其組織任務為運用設計促進公共利益，包含協助提升英國工業和公共服務設計的品質和競爭力，現階段也隨國際趨勢將永續發展納入為未來設計導入的重點項目之一。

### (3) 成立背景

- A. 英國設計協會成立於1944年邱吉爾政府時期，是英國歷史最悠久，也是國際推廣設計的頂尖智庫。該協會1976年成為皇室特許機構，屬於非政府部門的非營利組織，原先主要角色為二次世界大戰後以工業設計提高英國工業產品的競爭力。近年來，逐漸轉向策略設計(Strategic Design)，致力於透過設計改善複雜的社會問題、環境問題、產業問題等。
- B. 2011年前，英國設計協會主要由政府部門提供其財政支援，政府預算占約其一年總預算的三分之一，其餘預算來自於政府不同部門的專案輔導經費、Big Lottery Fund

及民間企業之委託案。

- C. 2018年其人員有36位，採取平台式的管理架構，並與外部約500~600位設計師進行專案合作。由12位來自政府部門及業界人士擔任董事會成員負責監督，並聘請13位外部設計諮詢委員提供專業建議。
- D. 2011年起，也與英國國內的「建築委員會」和「建築與居住環境委員會」合作，其服務從設計推廣、設計輔導、社會創新、設計研究、教育訓練等內容，更擴及建築、社區、辦公、都市環境規劃等，運用設計型塑更健康與共融的環境成為重要的業務發展方向。

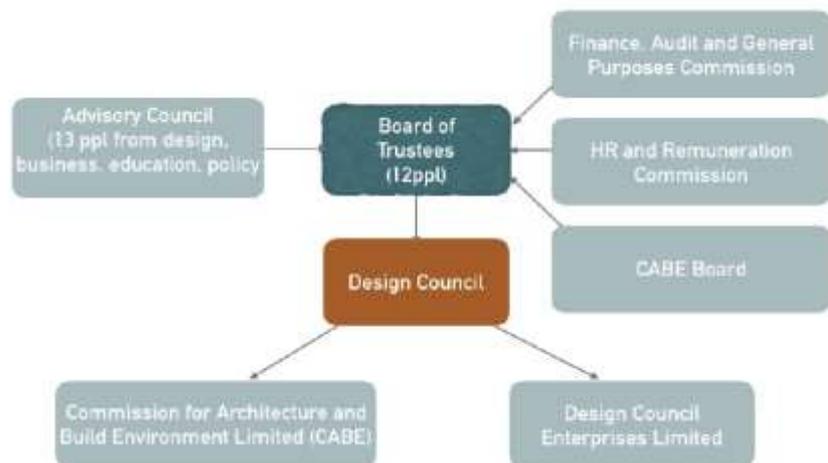
## 6. 拜會重點

### (1) 組織營運

A. 員工人數：34人。

### B. 組織架構

目前Design Council的組織架構主要是由12位董事和13位來自企業、教育與政策借的諮詢委員、建築與環境委員會、Design Council企業部門、居住生活品質委員會、人力管理部門和財務審計部門組成。



### C. 預算來源

根據2016-2017的統計數字，Design Council每年預算約970萬英鎊，其中340萬來自英國商業、能源、產業暨策略部，其他則來自各項專案及補助。

### (2) 邀請Design Council參與未來辦理國際設計政策會議

會談中瞭解Design Council執行長Sarah在設計導入公共政策、促進產業發展具相當豐富的經驗；Sarah曾擔任奧林匹克公園慈善機構首席執行官、倫敦Roundhouse執行製作人等重要職務，考量未來設計研究院將作為我國政府推動設計導入公共政策、推動產業創新的重要設計組織，已邀請其參與於台灣辦理之國際設計政策相關會議，促進我國設計產、官、學界與國際頂尖設計顧問人才的交流，以進一步洽談雙邊合作事宜。

- (3) 討論未來設計教育訓練合作事宜，並交流設計組織於設計導入公共政策的角色與策略
- A. 鑒於設計研究院未來將在協助公部門導入設計、規劃運用設計驅動產業和社會創新策略的關鍵角色，與Design Council談及未來雙邊在設計導入公共政策之方法、設計輔導企業，以及設計培訓合作之可行性。
  - B. 就Design Council現正辦理之政策策略建議、居住環境、公部門和社會創新、設計商業化等議題進行交流，就設計研究院未來在設計導入各部門的策略，向Design Council請益。



▲ Design Council 五項主要業務：策略建議、居住環境、公部門和社會創新、設計商業化促進計畫、提供研究與洞見分析報告。

## (七) 小結

1. 英國政府的設計產業轉型策略，係以國家層級的戰略思維，藉由成立Policy Lab, Design Council等設計組織，系統性推動設計導入公共服務和產業創新發展，彰顯設計於創新發展的價值。
2. 倫敦設計節為國際知名設計慶典，倫敦市藉由該設計慶典，除為該市觀光產業帶來大量的觀展人潮，展覽期間的策展作品也將吸引全球設計部門的目光；為提升我國設計產業的國際曝光度，必要藉由設計組織協力，參與倫敦設計節，展現我國設計產業的創新能量。
3. 綜合而言，英國充分運用設計組織的力量，作為長期設計導入社會各領域實務研究、人才培力和資源鏈結的橋樑；如Design Council藉由與英國政府的合作經驗，整理出相當數量的個案研究報告，成為政府政策參考的重要來源。未來設計研究院將扮演國家設計導入政策的重要智庫，可參考英國政府與Design Council的合作模式，並與公私設計組織、顧問單位的合作和研究投入，將設計導入經濟社會各領域，解決重要議題，以促進設計創造經濟的附加價值。

## 二、拜會丹麥設計相關組織

### (一) 丹麥設計中心(Danish Design Center)

1. 拜會日期：2019年9月5日
2. 會議時間：上午10:00-11:30
3. 會議地點：Bryghusgade 8, Entrance C, 2nd floor, Copenhagen K, 1473 BLOX
4. 拜會人員：計畫總監Christina Melander
5. 簡介

Danish Design Center成立於1978年，是一隸屬於丹麥產業、企業與金融部(Ministry of Industry, business & Financial Affairs)的半官方組織，其作為丹麥建築產業、設計與都市發展的平

台，負責促進設計在企業與產業的應用、協助丹麥的設計產業專業化，並向國際推廣丹麥設計品牌。為更進一步的使設計力成為驅動國家產業發展與經濟的動能，丹麥更將其設計政策列為國家政策重點之一。同時，丹麥設計中心對丹麥設計的傳統與特色亦相當重視，故其與設計智庫組織**Design Council**共同推動設計基因（**Design DNA**）的計畫，深入探討丹麥設計的源頭、設計與價值特色、內含底蘊，及其在當代再現的丹麥設計文化特色。

### (1) 設立使命

啟發丹麥設計師的心態和方法，更積極的在當前的全球競爭市場創造新的價值。

### (2) 主要任務

系統性地透過實驗機制，自設計部門的供給與需求兩端切入、持續探索設計的價值；目前該中心業務重點可分成以下5項：

#### A. 未來和數位轉型(**Futures & Digital Inspiration**)：

辨識出未來企業需要運用科技的最新趨勢，協助導入數位轉型所需要的知識、技術和能量。

#### B. 高階經理人設計學院(**Academy Executive Training**)：提供企業、組織、政府系統中的高階經理人及領導者設計學程。

#### C. 變革計畫(**Transformation Change programs**)：透過設計導入，引導企業發展新的產品、服務及商業模式。

#### D. 形塑丹麥設計品牌(**Branding Sharing our design DNA**)：透過案例和訪談，發掘丹麥設計DNA，並形塑丹麥國際設計品牌。

#### E. 政策諮詢和分析(**Policy Advisory and analyses**)：提供設計政策建議給予丹麥商務部門，並提供設計趨勢、質化與量化分析、數據分析等服務。

### (3) 成立背景

#### A. 1997~2002年

為了提升中小企業和公部門的設計意識 (Design awareness)，丹麥政府於1978年在其企業、產業與金融事務部門下成立Danish Design Center，初期目標係以向丹麥產業界行銷設計價值。

B. 2003年

2003年之後逐漸發展成國家級設計創新中心，協助丹麥政府規劃並推動國家設計政策。此階段丹麥設計政策的重點，在於促進設計工作者與企業的交流，並在國際間持續發展丹麥設計品牌形象。

C. 2007年

2007年開始，丹麥設計政策的重點在於進一步促進丹麥設計產業的發展，以及設計在公共服務的運用；Danish Design Center也於此時期開始致力於產業個案研究，為丹麥產業的設計政策累積實證基礎。

D. 2010年秋天

丹麥政府為了探索下一世代的設計政策，故組成2020丹麥設計委員會，委員會成員涵蓋6位設計學術與實務工作者，並委託該委員會勾勒丹麥設計政策未來10年的願景；Danish Design Center亦是該委員會諮詢參照團體之一，突顯出該中心於運用設計改善人民生活品質、創造企業價值、幫助公部門運作更具效率長年深耕的成果獲得丹麥設計產、官、學界之肯定。

E. 2019年

丹麥設計部門受到科技發展、氣候變遷等全球化議題的影響，丹麥設計開始重視設計思考，將設計作為解決問題重要途徑；其中永續議題將會是未來丹麥設計產業建立新的全球競爭優勢之關鍵。

6. 拜會重點

(1) 組織營運

A. 員工人數：35人，背景涵蓋政策、商業設計、建築、人類學研究、科技等專業。

## B. 組織架構

共有5個部門，各部門負責內容：

(a) 未來產業(Next Business)：促使丹麥商業能發展出新興商業模式。

(b) 設計創業(Design Startup)：建立丹麥設計創新創業企業發展的生態系統。

(c) 設計資源(Design Resource)：發展具吸引力、得以支持國際級頂尖設計人才的设计資源庫。

(d) 永續設計城市(Design Cities)：結合永續概念的城市發展議題。

(e) 未來健康(Future Health)：創造公、私部門對話的空間，創造未來健康方案；在創造未來健康方案的業務推廣上，目前有Boxing Future Health的計畫，透過對於2050年情境上的未來模擬與想像，提出四種未來的情境(Scenario)，並邀請超過25,000名不同類型的民眾，透過情境研究的方式，探討未來的健康生活解決方案。

## C. 預算來源

丹麥政府一年補助其3000萬克朗（約台幣1.4億）的經費，同時亦有歐盟相關贊助經費（包括：Nordic Innovation Fund等），其目前也正在擴大其企業合作與贊助的營運模式。

## (2) 協助政府建構適合丹麥設計產業發展的生態圈

A. Danish Design Center以生態系統的概念逐步建構丹麥設計的生態系統，該系統共分成7個部分，分別是：專業設計產業、設計推廣、設計支持機構、設計使用者、設計教育、設計資金、政策與管制。

B. 對照丹麥於2011年提出的2020國家設計政策願景可以看出丹麥設計在過去10年的發展路徑，丹麥的國家政策方向，自基礎的設計意識倡導、產學知識分享系統的連結做起，至以丹麥設計作為國家品牌拓展國際交流等作為，經過近10年的努力後，Danish Design Center

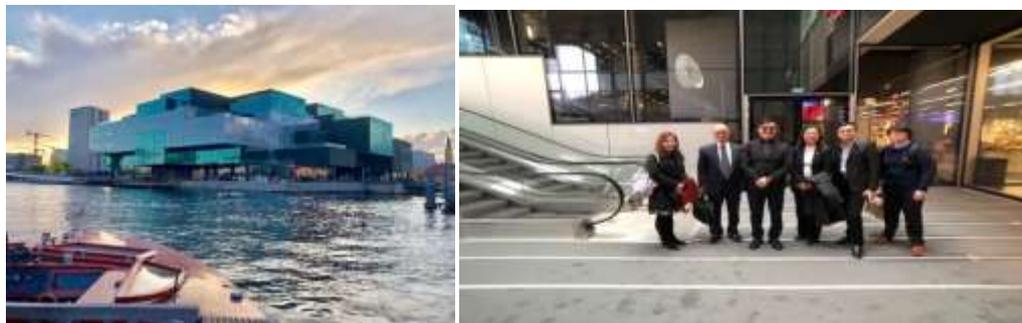
已幫助丹麥建立得以支持產業創新發展的設計生態系統，且仍持續因應新興科技的發展，增添該生態系統中的支持因子，如甫於2018年成立的Disruption Taskforce即奠基於科技發展、數位能力養成議題成立的新興單位。

(3) 建立未來與丹麥設計中心的國際鏈結

A. 丹麥設計中心於全球設有數個國際创新中心(舊金山、慕尼黑、上海等地)以協助該組織探索支持丹麥設計產業的策略和方法。同時，該中心目前和北歐諸國有一個北歐創新(Nordic Innovation)計畫，藉由與各國交流設計資源，包括設計公司、設計人才等進行分析及情報資料交換等合作項目，促進設計知識分享與交流。

B. 參酌丹麥設計政策的發展路徑，可與丹麥設計中心建立聯繫管道，針對在協助政府在設計政策的規劃與執行中，探討實踐提升我國各產業運用設計驅動創新的策略與方法、推動健全的設計生態系統等方面之議題作進一步合作與經驗交流。

未來將邀請丹麥設計中心的計畫總監Christina Melander參加辦理的國際設計政策會議，除繼續深化合作關係外，可協助我國設計產、官、學界與國際頂尖設計顧問機構就產業發展議題進行更深入的討論交流。



▲ Danish Design Center所在建築物BLOX的外觀

▲ 於Danish Design Center建築物前合影。



▲ Danish Design Center計劃總監Christina Melander簡報丹麥在各產業導入設計的策略與方法

▲ Danish Design Center計劃總監Christina Melander簡報該組織業務部門分工現況。



▲ Danish Design Center計劃總監Christina Melander與考察團簡報考察團簡報丹麥與北歐諸國建立的設計資訊交流計畫。

▲ Danish Design Center計劃總監Christina Melander與考察團簡報丹麥與北歐諸國資訊交流計畫中，統計出各國設計專業工作者的人數。



▲ Danish Design Center計劃總監Christina Melander簡報考察團簡報丹麥設計政策的發展脈絡。

▲ Danish Design Center計劃總監Christina Melander簡報丹麥設計生態系統的現況。



▲ 參訪Danish Design Center工作環境並與Danish Design Center團隊合影。

## (二) Disruption Taskforce

1. 拜會日期：2019年9月5日
2. 會議時間：下午 2:30-3:30
3. 會議地點：Slotsholmsgade 10-12, 1216 København
4. 拜會人員：總監 Mads Bonde Clausen
5. 簡介

丹麥政府因應近年新創法規衍生爭議，故於2018年5月成立Disruption Taskforce，由該組織負責協助丹麥政府將數位與科技發展轉化為政策實務、檢視過時的新創管制法規、促進丹麥各部會之間的數位轉型知識分享，促進丹麥政府了解運用新科技與政府人力資源部門協力，發展對數位轉型的認知與態度。

### (1) 設立使命

執行並引導丹麥各部會推動數位治理專案計畫。

### (2) 主要任務

4項主要業務，分別為丹麥政府工作人員的數位培力、探索丹麥政府與企業如何在數據應用與GDPR的適法性要求間取得平衡、協助政策實驗發展及前瞻數位治理政策。

- A. 培養數位政府運作所需的人力，提供各部會工作人員為期約半年的科技選修課程。
- B. 探索丹麥政府與企業如何兼顧GDPR的適法性要求、並更積極運用該資源的方式。
- C. 幫助丹麥政府對政策試驗保持開放，如在公開招標前先利用沙盒監理模式進行前期研究，幫助降低政策付諸大規模執行會遭遇的風險。
- D. 前瞻數位治理政策，提出丹麥未來在數位治理將面臨的挑戰、公開徵求解決方案，促進丹麥政府與新創產業的合作機會。

### (3) 成立背景

- A. 成立於2018年5月，接續原先的MindLab（設計政策實驗室），是一隸屬於丹麥產業、企業與金融部(Ministry

of Industry, business & Financial Affairs)下的機構。

- B. 是丹麥政府針對新興商業模式衍生的管制法規爭議而成立的新單位；丹麥政府期望藉由該組織的運作，探索更具回應性的方式，協助官僚體系運作及法規能回應新興科技衍生商業模式帶來的挑戰，並讓丹麥政府在數位轉型議題能有更多與丹麥新創產業的合作之機會。

## 6. 拜會重點

### (1)組織架構

- A. 員工人數：因剛成立只有5位。
- B. 成員背景：涵蓋政治學、經濟學與法律等多元專業。
- C. 預算來源：丹麥產業、企業與金融部。

### (2)Disruption Taskforce於公務系統的數位培力策略與作法

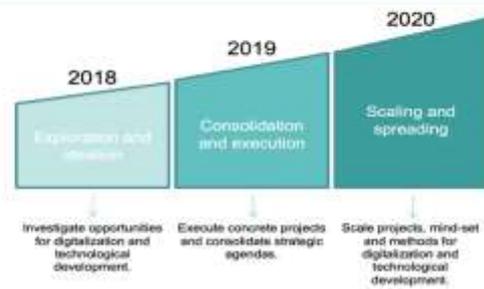
- A. Disruption Taskforce針對政府系統的數位能力建議議題，規劃了長期的培訓機制以培養數位治理時代所需的人力；故該單位所設立數位學院(Digital Academy)提供各部會人員相當多元的數位能力建立選修課程。
- B. 當代數位治理的熱門領域如人工智慧、數據科學、電腦運算皆為該學院提供的課程，可提供為期半年的進修課程。

### (3)建立設計研究院與Disruption Taskforce的雙邊合作關係

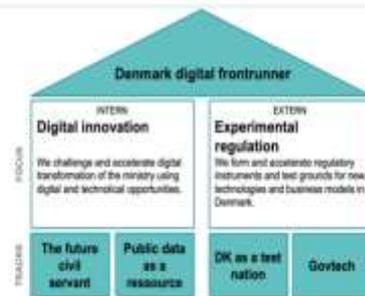
Disruption Taskforce期望持續擴大現有的4項業務，台灣的新創產業具有相當的開放資料應用技術，當面表達可協助媒合與引進台灣新創產業的開放資料應用技術，有機會後續可建立合作關係。



## ROADMAP



## DISRUPTION TASKFORCE STRATEGY



▲ Disruption Taskforce總監Mads Bonde Clausen簡報該組織推動丹麥政府內部數位革新能力建立、導入政策實驗機制的政策發展歷程與推動策略。



▲ Disruption Taskforce總監Mads Bonde Clausen介紹數位教育策略推動。

▲ 與Disruption Taskforce總監Mads Bonde Clausen合影。

### (三) Index Award Project

#### 1. Index Award 主辦單位

- (1) 拜會日期：2019年9月5日
- (2) 會議時間：下午1:00-2:00
- (3) 會議地點：Bryghuspladsen 8, 1473 Copenhagen K, BLOXHub
- (4) 拜會人員：執行長Liza Chong
- (5) 簡介

非營利組織，經費由丹麥經濟與商業部贊助，該組織提倡以設計解決目前地球與我們身處社會所面臨的挑戰，包含氣候變遷、人口老化；疾病與健康等議題。也鼓勵得獎者將作品商業化，並以永續發展的觀念擴大設計影響力。

#### A. 設立使命

INDEX: Design to Improve Life的組織宗旨為「運用設計改善生命」並藉由表彰具社會影響力之設計作品，行銷丹麥設計在全球運用設計驅動創新、解決社會問題扮演的關鍵角色。

#### B. 主要任務

INDEX Award 獎項將聯合國永續發展指標(SDGs)視為組織精神，期望運用設計尋找人類生活福祉和環境永續間的平衡，並發展出Design to Improve Life Goals回應SDGs，其任務目標分別是：引領後真相社會、平衡人類與人工智慧、信任包容與同理、創新的金融體系、難民與移民議題。

#### C. 成立背景

有設計界諾貝爾獎之稱的INDEX Award創始於2005年，是世界上總獎金最高的設計獎（50萬歐元，約新台幣2000萬元）每兩年遴選出數位得獎者，表彰全球設計部門運用設計驅動創新、改善人類社會生活品質的貢獻；丹麥政府並期望藉由組織辦理的相關活動，展示丹麥致力於運用設計驅動創新、回應當代社會諸多關鍵挑戰的

全球領先地位。

(6) 拜會重點

A. 組織營運

(a) 人員：26位員工。

(b) 預算來源：丹麥經濟與商業部。

B. 與Index Award Project主辦單位交流下一代設計政策面臨的關鍵挑戰，作為未來規劃我國金點設計獎項設計之基礎。

多年來從社會關懷的角度，藉由國際產品及概念的號召，擴大了設計可應用之領域，並提出許多成功典範，著實為全球設計部門的標竿。希望未來有機會與Liza Chong一同探討台灣辦理之金點設計獎與Index Award 合作之可行性，讓設計拓展國際鏈結機會。

C. 與Index Project主辦單位交流國家品牌建立之策略

INDEX Award創始於2005年，總獎金高達50萬歐元(約新台幣2000萬元)，透過每兩年遴選出具社會影響力的設計作品，除表彰全球設計部門在改善人類社會生活品質的貢獻，該活動辦理亦是丹麥設計向全球競爭市場的絕佳展示櫥窗。

D. 工業局委託台灣創意設計中心辦理金點設計獎，其影響力從華人設計圈擴大至亞洲，未來期許台灣創意設計中心升格至設計研究院後，也能學習INDEX Award的發展路徑，逐步強化金點設計獎的社會影響力，運用設計向全球展示我國的品牌形象。



- ▲與Index Project交流2019 Index Project聚焦之永續議題，辦理之金點設計獎之獎項設計與永續議題的整合
- ▲與Index Project執行長Liza Chong合影。

## 2. Index Project分組論壇

- (1) 論壇日期：2019年9月6日
- (2) 論壇時間：上午10:00-下午3:00
- (3) 論壇地點：Bryghusgade 8, Entrance C, 2nd floor, Copenhagen K, 1473 BLOX
- (4) 活動議程

時間	議程	主講人
08:30-09:00	大會報到	
09:00~09:20	開幕致詞	INDEX計畫執行長Liza Chong
09:20~11:00	分組論壇	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何兼顧對設計的熱忱與工作</li> <li>2. 挑戰聯合國永續發展目標：一個來自社會企業家的觀點</li> <li>3. 企業運作中的永續議題</li> <li>4. 一個激勵人心的洞察：運用設計思考創造永續性成長</li> <li>5. 如何透過整合創新進入新的國際市場</li> <li>6. 創意產業的國際化、成長與永續議題</li> <li>7. 在投資人前展示你的創意提案</li> </ol>

時間	議程	主講人
11:45	專題演講：Plastix 企業的故事，Index 獎項2019年入圍者	Plastix企業創辦人與執行長Hans Axel Christensen
12:30~13:30	午餐	
13:30-14:30	小組座談：找到志趣相投的財務支援者	
	專題演講：投資一個翻轉全球暖化的解決方案	
15:00	閉幕致詞	INDEX計畫執行長Liza Chong Liza Chong

#### (5) 分組論壇簡介

2019年INDEX Award雙年展在其年度主題「企業與永續」的基礎上，上午時間分別開設7個分組論壇，讓與會來賓、尤其企業主，可視自身需求報名有興趣的場次，以下將簡介各場次論壇的主題和活動形式。

##### A. 如何兼顧對設計的熱忱與工作

(a) 講者：來自IDA Design & Innovation的工程師Lars Haukohl 和 永續倡議哲學家 Asbjørn Riis-Søndergaard，以及來自Lendager的總監Esben Lanthén。

(b) 簡介：設計師或工程師在驅動組織內的永續變革時，常與組織內的保守群體衝突。Lars Haukohl與Asbjørn Riis-Søndergaard將主持工作坊，帶領與會者探索如何驅動組織內的永續變革、同時兼顧工作。工作坊結束後，也將邀請以永續設計聞名的設計顧問企業Lendager總監Esben Lanthén談設計師在設計時的社會責任、以及設計師可以如何影響決策者。

- B. 挑戰聯合國永續發展目標：一個來自社會企業家的觀點
- (a) 講者：來自南丹麥大學的WSR Steffen Korsgaard教授、來自奧斯胡爾大學的Franziska Günzel-Jensen教授，以及來自馬德堡大學的Nicole Siebold教授。
  - (b) 簡介：在企業推動永續創新相當的困難，易受到企業內部保守群體的抗拒。本場講者將邀請與會者透過互動式課程，探索企業抗拒聯合國永續發展目標的緣由和盲點。
- C. 企業運作中的永續議題
- (a) 講者：設計師Jakob Kahlen和Martin Hansen
  - (b) 簡介：設計師Jakob Kahlen將討論企業從基層運作至策略領導的運作，如何攪動其運作模式、協助改變組織文化和行為。設計師Martin Hansen將邀請與會者至其臨時性的設計實驗室，實際動手參與設計實驗室的運作，探索如何在企業內創造重視永續議題的組織文化、以及發展具體的企業永續方案。
- D. 激勵人心的洞察：運用設計思考創造永續性成長
- (a) 講者：新加坡組織billionBricks計畫創辦人Prasoon Kumar、西班牙組織The Care Lab創辦人Lekshmy Parameswaran與Laszlo Herzceg、丹麥組織Emento的創意總監和共同創辦人Mikkel Bech、丹麥組織VELUX總監和建築師Lone Feifer。
  - (b) 簡介  
以4個得獎者的個案，展示如何運用設計思考創造企業永續成長：新加坡組織 billionBricks 計畫創辦人Prasoon Kumar分享他們如何運用設計為無家者設計創新居所和設施；西班牙組織The Care Lab創辦人Lekshmy Parameswaran與Laszlo Herzceg和

與會者分享其如何再造新加坡的失能者醫療服務；丹麥組織Emento的創意總監和共同創辦人Mikkel Bech和與會者展示，他們如何改善醫病溝通的品質；丹麥組織VELUX總監和建築師Lone Feifer和與會者分享，為何VELUX成為全球知名的丹麥設計象徵。

E. 如何透過整合創新進入新的國際市場

(a) 論壇主題

聯合國按其氣候變遷綱要公約，正在開發中國家執行一系列的計畫，協助這些國家達到永續發展的目標；其中有大量的產業發展、國際市場開發的機會。

(b) 論壇活動簡介

本場論壇會根據聯合國永續發展驅動原則，讓與會者親身體驗如何規劃與執行專案，達到發展創新協作的目標。

F. 創意產業的國際化、成長與永續議題。

(a) 講者：主持人Christiane Vejlø，是Elektronista Media, digital trend的分析師與策略顧問及Radio24syv的電台主持人。與談人Henrik Taudorf Lorensen，現為TAKT furniture的創辦人和執行長。

(b) 簡介：全世界對丹麥創意有極大的市場需求，分享進軍國際市場所需的知識和網絡，包含國際化、財務、成長與永續議題。

G. 在投資人前展示你的創意提案

(a) 投資指導輔導：當代具影響力的投資人Silja Nyboe Andersen, Navid Samandari, Adam Milgrom和Erik Snyder等人。

(b) 簡介：企業經營的第一步即吸引投資者的目光，Index Project提供絕佳的機會，邀請企業在許多具影響力的投資人前來，與會者可以在這些關鍵投

資人前，一對一展示自己的創意提案並獲得投資者的建議。



▲2019年Index Project分組論壇

3. 2019 Index Award頒獎典禮

- (1) 典禮日期：2019年9月6日
- (2) 典禮時間：下午6:00-10:00
- (3) 典禮地點：The Plant, Raffinaderivej 22, 2300 Copenhagen
- (4) 典禮議程

時間	議程
18:00	進場
18:40-19:00	典禮開始
22:00	典禮結束

(5) 典禮重點摘要：

- A. 2019年度Index Award 獎項類別分別是身體(Body)、家庭(Home)、工作(Work)、家庭(Play)、學習(Learning)、社群(Community)等6項緊扣設計社會影響力的領域。
- B. 考察團由本年度獲獎之設計，觀察出當代設計與科技創新的發展趨勢已滲透入當代社會面臨的關鍵挑戰，包含紡織污染、未來極端氣候環境下的建築設計、海

洋資源耗竭、共融式的遊戲媒介、低耗能的糧食生產方法、建立青少年兒童糖尿病患者的自主照護意識與信心等社會議題，皆是本年度獲獎作品凸顯出的人類社會現正面臨關鍵挑戰，以及相關市場機會，以下簡介2019年度各項得獎作品，如下頁一覽表：

獲獎作品	作品說明
 <p data-bbox="475 745 767 779"><b>▲ Project Coelicolor</b></p>	<p data-bbox="837 293 1370 752">Coelicolor計畫是倫敦的Faber Futures生物設計實驗室（Biodesign lab）的Natsai Audrey Chieza設計師帶領研發。鑑於紡織品染色過程中產生的各種水污染已危及當代的生活環境，研究團隊運用coelicolor此一菌種，研發出細菌色素的染色和印花方法，期望透過改善印製技術，改變時尚產業的生態。</p>
 <p data-bbox="547 1279 695 1312"><b>▲ Marsha</b></p>	<p data-bbox="837 826 1370 1339">AI Space Factory的執行長Marsha認為，人類如何利用在地素材與科技技術，建造具備永續性的建築在科技與設計端，都具相當難度。Marsha計畫運用3D列印技術，以火星當地的鹽纖維(salt fiber)與經常可自植物獲得的生物聚合物(biopolymer)製作人類可在火星居住的建築，且其材料皆可再拆解利用，該作品也獲得NASA認可其可行性。</p>
 <p data-bbox="560 1816 683 1850"><b>▲ Pisces</b></p>	<p data-bbox="837 1364 1370 1877">2008年，在Glasgow大學產品工程系就學的Dan Watson發現，日益嚴格的海洋撈捕法規常讓漁民陷入沒有適當工具指引、陷入違法捕魚而受罰的兩難。日後，Dan Watson創辦了SafetyNet Technologies，並帶領研發團隊設計出Pisces。Pisces可供漁民調節波光、震幅，再配置於漁網上，透過簡單的設定、吸引可合法撈捕的魚種，進而降低誤捕的機率。</p>

獲獎作品	作品說明
 <p data-bbox="435 683 809 719">▲ Xbox adaptive controller</p>	<p data-bbox="839 293 1367 645">Microsoft 團隊的共融部主任Bryce與其研發團隊突破過往產品設計皆是基於特定族群的假設，在經過與身心障礙相關非營利組織合作後，設計出可供任何障礙別的共融式的Xbox遊戲遙控器，讓不同障礙別的使用者皆能享受遊戲的樂趣。</p>
 <p data-bbox="528 1182 715 1218">▲ Solar foods</p>	<p data-bbox="839 763 1367 1115">芬蘭Solar Foods公司發現，當代有25%的溫室氣體排放來自食品生產系統，為了降低食品工業對環境的影響，該公司研發出一種製造過程僅需空氣、水、電力的且成本低廉、富含蛋白質的環保食品Solein，未來預計先應用於太空領域。</p>
 <p data-bbox="555 1720 687 1756">▲ Thumy</p>	<p data-bbox="839 1263 1367 1986">產品設計師Renata Souza Luque自己的表弟Thomás因患有第一型糖尿病所苦，她也意識到患有該病症的孩童數量有日益增加的趨勢，其希望幫助這些孩童的治癒的心願。Thumy的研究團隊發現，患有第一型糖尿病的兒童無法自行注射胰島素，僅能依靠成人處理，因此他們設計出可讓孩童患者能自行注射、且能重複使用的胰島素筆，該設計不僅減少了拋棄式胰島素注射針劑的浪費，也創造孩童與工具間的連結，當使用者對自己的疾病有更多的自主照護權，也進而提升了患有第一型糖尿病孩童的存活率。</p>



▲ 2019 Index Award 頒獎典禮現場盛會，Index Project執行長Liza Chong致詞歡迎與會來賓(右下)。

#### (四) 小結

1. 丹麥設計兼顧質感、功能、引領創新發展的形象，源自於其政府自1997年即以國家戰略性思維、思考如何運用設計幫助丹麥產業持續取得長期的國際市場競爭優勢，方成就今日丹麥設計的國際地位。
2. 丹麥設計政策的推動，共可分成3階段，第一階段為1997年引領全球制定第一份國家設計政策，協助丹麥產業認識設計導入產業發展的潛力；第二階段為2000年起，丹麥設計隨著其他國家加入制定、發展國家設計政策的競爭，將其政策重點置於協助該國設計服務業發展更健全的市場環境；2010年迄今，丹麥在歷程中重新檢視丹麥設計的簡潔與美感的工藝優良傳統，並在此基礎上更進一步，持續藉由倡議提升設計在各部門的運用位階、鏈結學術、政策與產業實務界，運用跨界創新發展的協力模式因應當代的複雜性治理議題（wicked issues）。設計研究院未來將扮演運用設計驅動國家產業創新的引擎，故可參考丹麥運用設計組織、學術與產業資源鏈結的合作策略，系統性地發展適合台灣政策脈絡的

設計導入創新發展模式。

3. 丹麥以國家層級協助推動**Index**組織的運營，並藉由表彰設計對解決當代社會挑戰、帶來社會影響力的貢獻，向全球行銷丹麥作為運用設計發展創新解決方案的領先地位。工業局委託台灣創意設計中心辦理的金點設計獎已累積相當實務經驗，未來可就金點設計獎的擴大辦理和獎項設計，參考丹麥政府於**Index**獎項的推動模式，以協助我國設計部門有更多向國際市場展示其創意能量的機會，並促進國內外設計組織的交流與合作。

## 伍、心得與建議

### 一、心得

本次在英國倫敦和丹麥哥本哈根的拜會設計組織智庫，深切體驗英國與丹麥政府、企業與社會對國家設計政策的支持與合作，且是兩國奠定全球設計領先地位的關鍵。Design Council作為英國政府的重要設計智庫，其營運重心自早期的工業設計領域轉型至今日的產業創新、公共服務創新領域，為英國的產業創新發展訂定戰略方針、並提供設計資源鏈結的模式可作為未來我國推動設計政策的參考模式。丹麥則為全球第一個發表設計政策的國家，其第一份設計政策發表於1997年，在設計導入產業、公共服務與社會創新議題具有悠久傳統。

丹麥政府於1990年代末期意識到設計驅動社會各領域創新的重要性，尤其在產業領域，設計與創新發展議題密切相關，故其政府在早期即以國家的位階和資源挹注設計生態系統的建立，奠定該國今日在全球設計創新競爭中的領先地位，可作為我國設計政策發展的標竿。我國即將成立設計研究院，可望循英國與丹麥此二全球設計領先國家為標竿，輔以國家資源挹注能量，就設計導入產業創新發展策略以及健全我國設計生態系統面，提供相當的支援機制，進而帶動我國各領域產業的創新發展。

### 二、建議

#### (一) 鏈結台灣與國際頂尖設計智庫交流合作

本次考察拜會成功達到鏈結國際頂尖智庫的目標，並對國家設計政策的規劃有了更系統性的了解。將建議即將轉型成立設計研究院的台灣創意設計中心，在2020年規劃辦理國際設計政策會議，邀請各國頂尖設計智庫來台，與國內產官學研討論設計政策未來發展趨勢，並就國內的設計導入公共政策議題，與國際頂尖設計智庫進行交流，期望能對發展我國設計產業、提升其競爭力、改善公共服務的品質以及發展社會創新的策略與方法論帶來啟發。

## (二)提升設計思維至策略位階

當前國際設計應用的發展趨勢，已有逐漸擴散至社會各領域的現象並對人類生活品質帶來巨大貢獻；觀察英國與丹麥的經驗，其中的關鍵在於，要使設計發揮社會影響力，前提必須提升設計在公、私組織中運用的位階。丹麥政府於2010年構思未來10年的設計政策願景時，即發現設計和科技驅動二種創新發展途徑的整合，可為產業帶來相當的競爭優勢。未來可藉由設計研究院作為平台角色及建立機制，導入及協助我國產業以設計思維方法運用，鏈結產、官、學、研界與科技產業的知識建構與分享，來發揮設計驅動公、私組織創新發展的潛力。

## (三)建立台灣設計產業的生態系

觀察丹麥的設計政策，前期主要由中央支持的丹麥設計中心進行資源配置與規劃，並透過國家政策，建立社會的設計意識、健全設計服務的產業環境後，再運用設計驅動創新、展現設計改變社會問題的影響力和商業價值，才將丹麥設計品牌推向國際，奠定丹麥為全球設計領先國家的地位。進一步也發現，現階段丹麥致力發展設計生態系統，其涵蓋專業設計社群、設計倡議、設計支持機制、設計使用者、設計教育、設計基金導入等設計發展的關鍵構面。因此若能學習丹麥的經驗，國內必須盡速開始推動建構我國的設計生態系，方可協助產業在創新發展議題獲得適當資源，而讓即將成立的設計研究院，未來可協助政府扮演鏈結資源的關鍵角色。

## (四)Index Award 獎項設計與活動行銷的啟發

在獎項類型的設置也反映出當代設計發展，且更重視設計產品或服務對改善社會問題的影響力，傳統設計獎項分類已不足因應當代社會問題，跨域設計已成為國際設計政策與產業重視的焦點，其中最重要的，即設計帶來的社會影響力和商業價值。Index Award 競賽自2005年開辦迄今，已使丹

麥成為向全球展示設計改變社會的櫥窗，獎項設立也促成許多設計創新與商業機會的擴大鏈結。國內辦理金點設計獎多年，顯示我國設計產業亦具相當的創新能力，未來設計研究院的成立亦可進一步提升金點設計獎與國際的鏈結，瞭解國際設計產業的脈動趨勢、以及利用獎項設計規劃，擴大引導設計產業發揮對經濟社會影響力、並提升在國際能見度的目標。