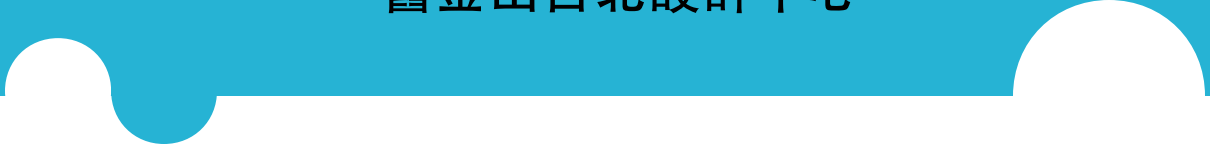




2011 體驗未來！ 設計特刊號

財團法人台灣創意設計中心
舊金山台北設計中心



打造人人共享的美好未來，
設計不但可以幫助你，設計也需要你。
在「體驗新經濟」，不同產業需要跨領域合作，增加對話，創造服務新價值。

目錄

「你說的設計是什麼意思？」

組織競爭力的學習曲線，你跟上了嗎？

Apple Store對蘋果品牌成長最有貢獻

Kaiser Permanente醫保體系中的設計

Mission Bicycle傳統產業創新體驗

Kickstarter讓創意人自在募捐

Exploratorium向博物館學人與資訊的互動

什麼是Design for
Tomorrow 2011？

研習領域

研修特色

講者介紹

本版本限 Design for Tomorrow 2011
設計未來。體驗未來會員使用。
This version intended for Design for
Tomorrow 2011 members.

趨勢剪輯



本篇節譯自 Subject To Change
作者：Peter Merholz、Todd Wilkens、Brandon Schauer、David Verba
出版：O'Reilly Media

近年來「設計」在企業界中越來越受到矚目，多的是媒體和企業領導人在強調「設計的威力」，宣告一個具有神祕力量的企業新配方。設計顯然不是初來乍到的新秘方，但這個詞彙背負的種種意涵，確實多得有些混亂失準，讓大部分人摸不清「你說的設計是什麼意思？」

設計是美學？

最普遍流傳的觀點就是「設計讓東西好看，有美感」。美感固然有其價值，但是，把「設計」簡化成「美感」長期下來使得設計無法在更重要、更有意義的事情上發揮它的威力。

設計就是設計師？

設計和演戲很像，需要長期的刻苦學習，不斷訓練這個專才所需的技巧和敏銳度，天才是少有的。所以我們認為，做設計的人就是繪畫、想像、做工藝的專家。我們一般人在成長過程早就跟這些事漸行漸遠，所以我們不是做設計的。

你說的設計是什麼意思？

這個邏輯讓所有的「非設計師」遇到設計就退怯或抗拒，但這非常可惜，因為正是「非設計師」有可能對設計流程作出獨特貢獻。

設計是一件物品？

紐約當代美術館有一批以設計為主題的館藏，包含椅子、碗、打字機、胡椒鹽罐等等，有大賣的Herman Miller Aeron Chair，也有蘋果電腦的Apple G4 Cube這種商業失敗作。重要的是，這個概念下的「設計」，指的只是可以放在玻璃櫥窗內展示的物品或產品。

設計是我們的救星！現正火熱當紅巨星！

多翻幾本商業雜誌，或參加幾個提及「設計」的研討會，你可能馬上就也成為設計信徒。本季「最新經典」：設計。（Design is the new black.）要「設計」還是「創新」，似乎模稜兩可，但這方向絕對不會錯。跟著蘋果去設計就對了！

作者們在此書（以及在他們的公司 Adaptive Path中），所講的設計有點不同。他們深信設計是一個「行為」，是由下列元素組成的行為：

趨勢剪輯

同理心 (Empathy)

設計畢竟是人類服務人類的行為，所以你要設計就必須從人類的角度，了解人們會如何和你設計的東西互動。

構思與成形 (Ideation and prototyping)

設計有各式各樣的產出，有時是抽象的（如示意圖、計畫藍圖、線框圖、概念圖），有時是具體的（原型、模型等）。設計是創意性的行為，所以一定要以創造出某種東西為成果。

雖然有某一族群的人以這些行為為專長，比他人更專精、擁有更豐富的經驗，但是將這些思惟歸類成「設計師」專屬的權限範圍，是非常狹隘的。本書*將探討為什麼企業要成功，設計能力是不可或缺的一環。

解決問題 (Problem solving)

設計可說是遇強則強，結果難以預測、厲害關係複雜、問題界限模糊這種複雜的難題，是設計可以真正發揮威力的場合。

探索可能性 (Finding alternatives)

與其分析現存的可能性，設計更著重於創造新的選項。有的時候，這可以是重新詮釋現存方法，有的時候是真的從頭打造新方法。一個有效的設計流程，會產生出多個解決問題的方案。

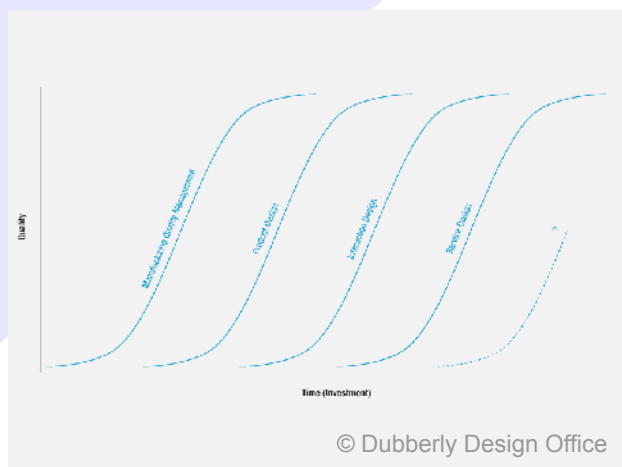


* 本篇節譯自 Subject To Change
作者：Peter Merholz、Todd Wilkens、Brandon Schauer、David Verba
出版：O'Reilly Media

趨勢剪輯

組織競爭力的學習曲線： 你跟上了嗎？

由於設計是一個必須不斷與時俱進、變化的領域，DDO的Hugh Dubberly用學習曲線代表各個正在推進的議題，表示從過去、現在到未來，有先後四個曲線代表了四個主要的角逐市場。



第一個曲線（製造品質，Manufacturing Quality Management）、第二個曲線（產品設計品質，Product Design）

曾經，產品的好壞是由製造的品質來定義的。從八九零年代的TQM、6 Sigma等，製造品質很快的成為不容缺失的「必需品」，而Apple和Sony等早已進入下一個角逐領域，從產品設計的角度要求品質。如今設計風潮也已加速全球競爭者的腳步，產品設計已經不足以當競爭力。

* 本篇編譯自 Learning Curves for Design

作者：Hugh Dubberly

出版：Interactions

第三個曲線（互動設計品質，Interaction Design）

其實，如科幻作家William Gibson所說，「未來早就來了，只是還沒有一致分佈。」先覺者如Apple

和Starbucks，後知者如Motorola在第二曲線的遲滯。目前許多公司正探索此領域，以作產品區格。

第四個曲線（服務設計品質，Service Design）

Hugh將軟、硬體和它們整個系統脈絡的整合性概念，稱為服務設計。iPod不但在前三個曲線均領先，還和iTunes、iTunes Store整合成創新的服務設計案例。由於新的曲線並不會取代前面的曲線，所以其它公司想要勝出Apple之前，必須在製造、產品、互動設計都到達同樣的品質才有可能。

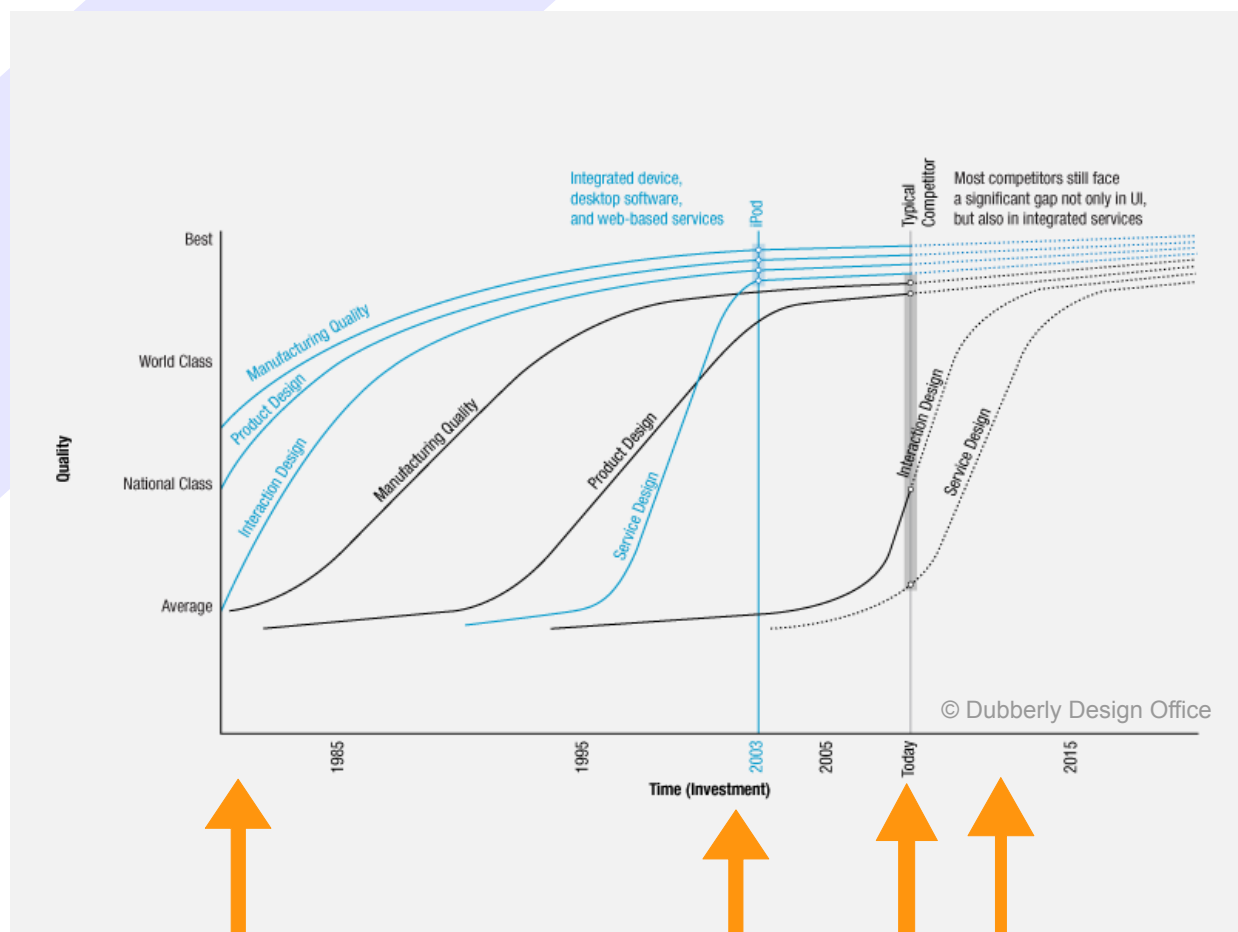
一條學習曲線，代表一波使用者和製造者都需要新學會的知識技能；是勝出的條件，也是更高的追求標準。對傳統製造優勢的公司來說，要接受後面兩個無形的領域，無非是極大的挑戰。但是，個人和組織的層級都必須重新審視自己應在哪方面下工夫、在什麼場域競爭，並隨時注意自己處在這些曲線的什麼位置，觀察可能的新領域。

趨勢剪輯

組織競爭力的學習曲線： 你跟上了嗎？

這張圖表以iPod為例，比較各個角逐領域。

藍線代表iPod的位置，黑線代表其他公司的位置。



iPod 在製造、產品、互動設計的領域都已發展到曲線後端

iPod 的設計，代表已經進入服務設計的思考方式，因而勝過只是模仿外型的競爭者

現在正是服務設計崛起的時期

藍曲線和黑曲線的差距，代表一般競爭者在服務設計的領域仍有很大落差

* 本篇編譯自 Learning Curves for Design
作者：Hugh Dubberly
出版：Interactions

案例故事

Apple Store： 蘋果專賣店對品牌成長 最有貢獻

Apple Store 蘋果專賣店對於販賣 3C 產品的商店來說，是一項創新之舉，它不是單純陳列展售商品，而是讓店面、客服、科技、銷售，都產生了新的定義。

你有聽過哪家科技產品商因為開了店面而獲獎嗎？Apple Store 的設計，不但贏得美國工業設計協會 IDSA 的「**Design of the Decade**」十年設計大獎，而且不是贏在光鮮亮麗的設計體驗，而是鐵錚錚的業績貢獻：「Biggest Contribution to Brand Growth」獎項。

藉由開放自由的體驗空間，以及當場可以取得的客服和資源，Apple Store 成為非常有力的顧客及潛在顧客的匯聚地。高調的形象作風，加上既有的高品質客服作後盾，將品牌、產品、服務體驗等構成了非常一致的品牌體驗，吸引新顧客，留住老顧客。

據報導，平均每家 Apple Store 的顧客人次從 2002 年的五萬六千，到 2010 年的五十五萬人次，成長了十倍。品牌知名度和收益也大有成長，從 2001 年的 54 億美金成長到 2009 年的 365 億美金，Apple Store 占蘋果營收的 20%。股價在近十年也從每股 12 美金飆漲到 250 美金。

Apple Store 系列是由舊金山的 **Eight Inc** 公司與幾位蘋果要角共同打造，他們認為，這次獲獎證明設計對於品牌溝通，可以發揮很大的貢獻。而 Eight Inc 本身也是重新定義設計公司的一個例子，在他們眼中品牌是顧客的一種體驗，為打造這樣的體驗，他們從事建築、空間、產品、品牌等不同類型的設計。



蘋果專賣店總是大門敞開，產品的陳列是為了讓人試用，店員從櫃檯後跑出來跟人群混在一起，結帳也是你站在哪就在哪解決。各個 Apple Store 還提供許多免費的軟體教學課程。



Design of the Decade 是 2011 年一個全新的獎項，將評比放在設計對於社會和企業產生的貢獻，回顧過去十年的設計。

案例故事

Kaiser Permanente： 醫保體系中的設計

Kaiser Permanente 是美國最大的醫保體系之一，早在 2003 年時雇用 IDEO，希望讓現行的某些服務執行得更有效率、更完善。從那時以來所開發出的方法，受到美國看護促進組織 IHI、Fast Company「**最創新的醫護單位**」等認可，KP 並成立子單位「**Innovation Consultancy**」來持續傳承設計思考的方式，做更多的服務改善。

在這樣的環境，**Innovation Consultancy** 所追求的服務創新顯然不是大把投資設備或產品，Kaiser 運用 IDEO「以人為本」（**Human-Centered**）的方式來**改善某一個流程**。例如在護士交接的時候，資訊時常流失，還要病患重新適應下一位護士，流程的紊亂也使得護士不能準時上下班。

在他們的眼中，以人為中心的設計不是只照顧到病患，而是包括系統中的各種成員。開始進行改革專案的時候，有一位護士掉下眼淚：「十七年來，從沒有人問過『我』的需求是什麼。」

最後，Innovation Consultancy 生成一套名為 **NKE**（Nurse Knowledge Exchange）的方法，已推廣至 **KP** 大部分的單位，更重要的是這套方法是開放的，藉由 IHI 美國看護促進組織以及 Innovation Learning Network 散佈到美國各個醫護組織。



Kaiser 認為這種「服務設計」在某些方面而言，比起 R&D 式的創新更經濟、成果更有意義。他們的優勢是 Kaiser 為一全盤性的封閉系統，因此任何變化或是資訊移轉都較容易推行，醫護業界其他組織，也在尋找適合他們的服務創新方法，例如商業周刊 2006 年就曾報導的 **Mayo Clinic**。

因此，服務設計非常需要組織內部持續性的動能，才有可能真正了解內部需求和組織價值，不是套用邏輯和方法便可達成，成員 Chris McCarthy 表示，Innovation Consultancy 已經運行六年，他們還在摸索怎麼做才適合 Kaiser，也是這樣的時間醞釀後，才能真的開始衡量服務設計的成效。

案例故事

Kickstarter： 讓創意人自在募捐

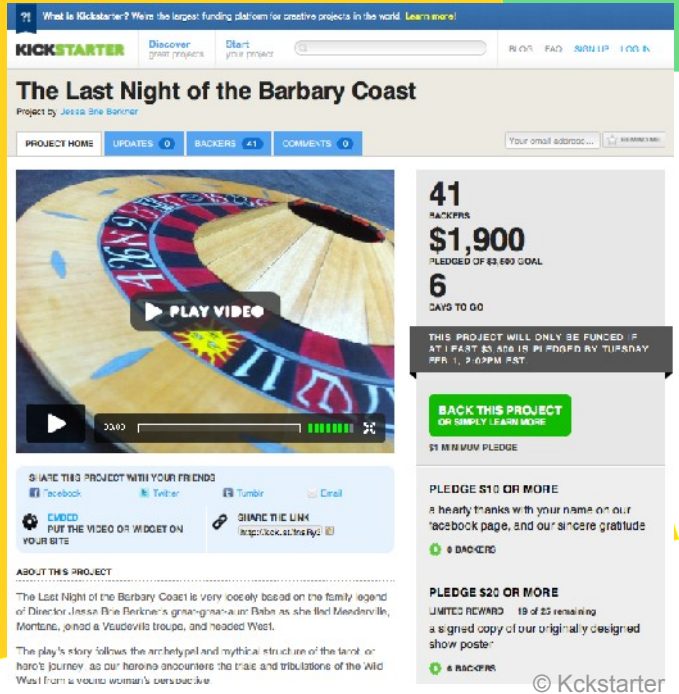
2009年成立的**Kickstarter**，在TDCUS報導他們之前，才剛開始受到矚目。短短的兩個月後，一名設計師自創的iPod Nano手錶募款破紀錄，引發網路爆紅。但這裡要介紹的，不是Kickstarter作為商機平台機制的無限可能，而是它如何掏出人們的情緒共鳴。

想從事小型的創意計畫，很容易遇到錢的問題。募款是一件蠻尷尬的事情。人家向你募款，也是件有點尷尬的事情。

這種兩難不就是本質嗎？但是，竟然出現募集資金的網站，把這件事變得像遊戲一樣熱門。你來到**Kickstarter**網站時，會看到一堆藝術家和創意工作者的小故事，小故事都搭配著一段影片，那是創作者本人寫作拍攝的，向你介紹他準備進行的一樣計畫，請求你的贊助。右邊有三個大數字：有多少「加持者」、目標款項和目前募集款項、以及這個計畫還有幾天「截止」——截止之前若沒募到目標數字，一切就要歸零，重新來過。

因為你面對的是螢幕，所以面對募款當然很有餘裕。想不到，你如果捐款，對方會給你獎賞耶！捐一塊美金換來的是創作家「衷心的感謝」。捐十塊就可以得到他音樂專輯的電子檔，以及致謝卡片！一百塊五百塊一千塊，換來的是「製作總監」頭銜和他專門為你舉辦的家庭演唱會……

這個網站是否成功也許還說不準，但它已經相當顛覆我們對募款捐錢的恐懼。要蓋一個自由募款、自由捐款的網站並不難，難的是它怎麼這麼引人入勝！？



首先，我可以只看我有興趣的獨特作品，像看雜誌一樣輕鬆愉快。我若考慮捐款，還可以先看看創意無限的各種獎賞。倒數計時和加持者計數都增添一種緊張感，好像沒參加到就虧了。捐款變得像消費，像玩遊戲，像社交活動，而且對我自己更有意義。

這種全新體驗，含著不少重要的環結，例如要透徹的了解創作者及網站瀏覽者的心情，介面能圍繞著這些心理需求，而非只是流程順暢。內容的呈現會區格網站的氛圍，例如少了些數據，可能就少了實際感；先看到獎賞再看到數據，可能就少了震撼力。網站整體的感覺，如何融入使用者既有的生活方式和價值觀？捐款的方式，竟然跟Amazon的帳號結合，整個超方便。這些層層環結，應該是未來的服務和產品要更貼近人們，該了解的走向。

Kickstarter的創辦人之一Perry Chen獲Fast Company評為**2010年百大創意人之一**。

案例故事

Mission Bicycle： 傳統產業創新體驗

看影片
來體驗

訂做客製化腳踏車，一向是專家的專利。撇開價錢不談，光是那一堆功能、零件、專有名詞，一般人想到就退避三舍。因此「Mission Bicycle」這家線上的客製化腳踏車店，主要服務的就是愛車一族。透過網站介面的便利性，組裝清單一目瞭然，玩家在網站上點一點，頂多打個電話問，一台腳踏車就蓋好了。

當 Mission Bicycle 擴展到實體店面的時候，就面臨到兩個問題：一、網站上所看到的簡潔介面，一到實體店內就變成凌亂複雜的零件堆；二、為服務店面的舊雨新知，必須加強溝通「客製化腳踏車」的價值，並延續品牌經驗。

結果，完成的店面還真的跟網站一樣，呈現繽紛、有秩序的模樣。（請看下方影片，比較網站和店面的構造）



© Betty Bastidas, MissionLocal.org



在狹小的空間中，店內設計得像是博物館中的體驗區，有循序漸進的工作站，客人領了步驟說明表後，可以逐步選擇牆上展示的框架、輪胎等大型零件，再到工作站把玩挑選小型零件。店員提供的諮詢既專業又親切，一如 Mission Bicycle 的形象：雖然是專業級的店家，但是會透過「腳踏車節」這類的活動，使他們也很融入社群的生活。



© Mission Bicycle

more info: missionbicycle.com

他們怎麼辦到的？這家有別於傳統的小型腳踏車專賣店位於舊金山 Mission 區，流暢的店內介面與互動（Interaction），把生產腳踏車的能力由工廠「轉交」到騎士手中，清楚的定義每一個環節及流程，創造美好的消費體驗（UX），也讓 Mission Bicycle 成功在下一波新經濟創造出新的商業模式，取得進入服務設計（Service Design）的入門票。

案例故事

Exploratorium：向博物館學人與資訊的互動

Exploratorium（探索館）歷史悠久，位於舊金山知名的藝術宮，1969年成立，以動手做的風格著稱。之所以不叫自然科學博物館，而叫探索館，就是因為它的主題不是在展覽科學，而是在於觀眾的探索體驗。

這個頗富盛名的博物館你剛進去可能會有點驚訝，它看起來有點老舊，展示器材也毫不起眼，但是有個橫跨整個建築的區域你一定會注意到，那就是他們的 **Exhibit Workshop**：探索館的展示品以及展示概念，都是在現場實驗、做模型然後製作展出的。他們非常開放這套幕後程序，例如「**Tinkering Studio**」以及和皮克斯工作室（Pixar）、Make雜誌合作的「**Open Make**」活動，由館員或藝術家、科學家帶領工作營，讓所有大眾體驗、觀察、製作東西，了解策展人員在規劃展覽時背後的思路。

Exhibit Services對外負責人說，探索館從外表和展示的角度來說，一點也不像「設計」過，他們認為精心規劃過的美麗展館畫面，有時會壓蓋掉知識方面的記憶，回家你可能記得博物館很棒，卻不太記得學了什麼。如何做到知識傳達呢？他們的方法，是使用最少的解說文字，將展示裝置放在那裡，你只有摸不著頭腦的去操作實驗、和別人討論，才會學到東西。



© Exploratorium

現在這個時代，「展覽」時常被賦與更廣泛的意涵，一個店面、一個網站、一個裝置如何傳達訊息，如何引人互動，如何讓人有充實的體驗，這或許可以在理念獨樹一幟的探索館尋得啟發。



館內有一大片
Exhibition Workshop

什麼是

Design for Tomorrow 2011 ?


這是一個短期的舊金山研習團，帶您深入新時代的服務和商業創新。

參加對象：管理階級、創業者。
對象領域：設計領域、展覽領域、出版領域、製造及數位工程領域

參訪日期：2011年3月9日~19日

人數：12~18人

形式：環境體驗、企業參訪、專師授課、工作營

舉辦單位：
台灣創意設計中心
舊金山台北設計中心 

全球創新引擎——**舊金山矽谷**，在科技、設計以及創業居世界之領先地位，在不斷翻新的經濟浪潮下，競爭重心漸漸轉移到無形的服務設計及體驗設計上，開創以往產業無法達成的規模或境界。

舊金山台北設計中心承其地利，深刻體認此一設計趨勢的轉變以及衝擊，舉辦此研習團，希望為下一波台灣服務型經濟帶來啟發，讓投注在有形產品設計上的能量，成功轉移到可以創造更高價值的體驗設計領域。

facebook.com/DesignTomorrow 即日起開始報名！

研習領域

本團配合國內時下產業動能，規劃三大研習領域，募集各領域的成員帶來不同觀點和目標。

因為數位科技、人本精神、資訊洪流等時代因素，即使三領域有各自專長，各領域關切之議題和能夠交流的經驗其實息息相關。本團的課程規劃，不但讓各領域之學員學習切身議題，亦建立關係讓學員切入其他領域，活絡觀點、開發契機，體現設計思維之精神。

主題一、數位產品和閱讀體驗

不論是 iPhone、iPad 帶來的話題和風潮，訊息與產品的暴增、還是數位科技的無孔不入，幾乎所有的生活和商業產業都越來越無法和網路區分。就像從前「出版社不會認為他跟 Google 是競爭對手」，事實證明，有心改變現況者，能夠打亂產業中既有的認知、疆界、與存亡法則！美國最大的科技文化雜誌之一 **Wired** 及雜誌出版商 **Bonnier** 在 iPad 推出之前，就在思考雜誌從數位到行動數位的出路；剛推出便紅翻天的 iPad 應用程式「**Flipboard**」也是將硬體、網路平台、人們的喜好習慣通通聯想的迅速反應，甚至在 Flipboard 受到重大矚目後如何再度創新，也是它馬上面臨的挑戰。

台灣在設備、內容、設計等有諸多思考面，要對這個議題熱身，可以聽聽**老貓的數位價值演講**。

本中心保留更動課程及講師之權力



IDEO 想像的「書」的未來，是什麼樣子？

主題二、展覽設計及知識空間

傳統展館不管是面對企業化、數位化或是在地化等潮流中，均反應出服務創新、資訊引航、甚至策略經營等功能需求。顧客期望博物館提供數位上的便利；數位空間的增加，又造成大家對實體實際空間的本能需求。

「策展者」如今也不是展演界獨須的角色，任何需要平衡多種需求和責任、資訊和媒介的組織，都需要能夠策略性設計的角色。使用者導向的趨勢，更需要不同於傳統經營的眼光及手法。

舊金山灣區是個多元文化並存、科技生活超前的地區，大小博物館近乎百家，從藝文到社區營造、從創新到產業文化，例如探索館 Exploratorium 發起展覽設計的 Exhibit Services，各組織為了不同目的，策劃人們與訊息的互動方式，有許多實驗性作法。

回目錄

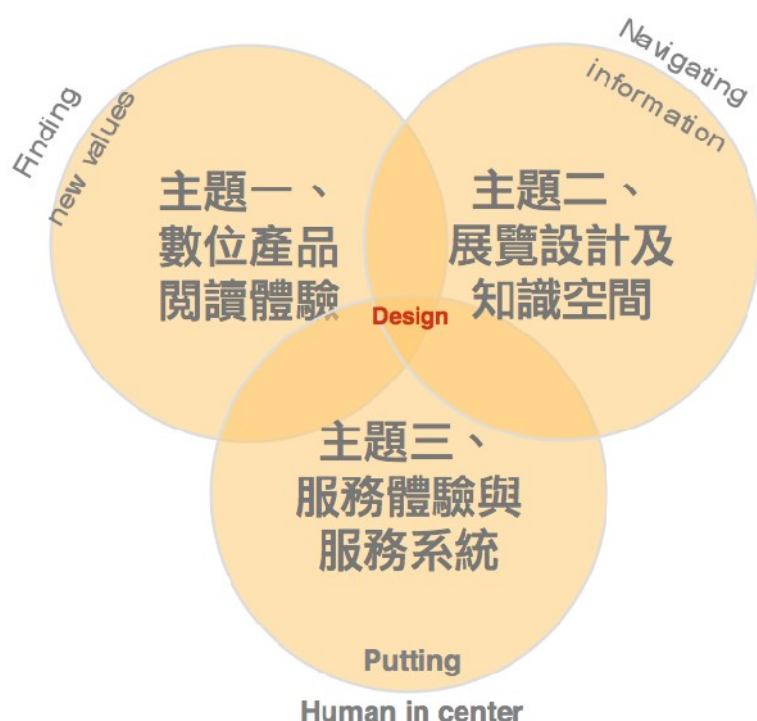
研習領域

本團配合國內時下產業動能，規劃三大研習領域，募集各領域的成員帶來不同觀點和目標。

主題三、服務體驗與服務系統

您也許很難想像，設計思考也可以改變銀行、醫療這類相較嚴肅的產業。事實上，目前的趨勢使設計突破標新、美觀的框架，朝向「以人為中心」的精神，根本的去理解人，使產品和服務的供、需兩端，更和諧一致的前行。一方面，從頭了解顧客使用某產品 / 服務的整體流程，以人性化的觀點塑造與品牌相符的完整經驗。另一方面，整合企業各個資源單位，也考慮他們的人性需求，發揮更有意義的效能。

美國最大醫療保險體系之一 Kaiser Permanente，便是從這種角度重新設計醫院中護士換班的機制，同時聆聽病患、護士、相關藥劑師醫師的聲音，不用發明太多新的設備或程序，而是找回組織本來就想提供、只是沒有成功傳遞的服務價值。



研修特色

跨領域交互學習

本團配合國內時下產業動能，規劃三大研習領域，募集各領域的成員帶來不同觀點和目的。在數位科技、人本精神、資訊洪流等時代因素下，各領域關切之議題和能夠交流的經驗息息相關。

本團的課程規劃，不但讓所有學員學習切身議題，亦建立關係讓學員切入其他領域，不論是課程上的學習，或學員間的互動，都能活絡觀點、開發契機，這也是設計思維之重要學習。



深入其境體驗學習

遠渡重洋，首先會讓您浸淫在舊金山矽谷的生活環境，做各種服務的使用者之後，再學習觀察角度，成為接下來設計課程活生生的案例。行程規劃從食衣住行、數位生活、文化休閒... 等方面，如 Zappos 購鞋、LinkedIn 社群、加州科學館活動等，體會顧客情境、記錄細節觀察，比起單純的授課及案例討論，不但真正感受所謂體驗經濟的力量，更有更多素材討論各個案例的情境、文化、技術背景，參訪更有效益。



專業導師密集授課

本團行程由 Dubberly Design Office 的創辦人 Hugh Dubberly 親自規劃密集的課程，他從 80 年代以來任職

Apple、Netscape、創辦 Art Center 電腦平面設計部門、在 DDO 進行研究、設計規劃和教育。他以廣博的視野，從設計的業界運用到互動設計、服務設計等分門別類探討，再以科技探討及未來趨勢走向收尾，也將邀請業界人士前來分享，搭配以各議題之工作坊。



講者介紹

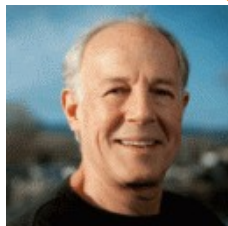
邀集業界資深前輩以及前瞻創新代表人物，專門與本團學員講課、互動、討論重要議題。



**Hugh
Dubberly**

Hugh Dubberly 從 80 年代在蘋果電腦起，待過 Netscape、創辦 Art Center 的 Computer Graphics 學系，在平面、網路、出版等領域皆有多年經驗，亦為體驗設計、服務設計之領航者，將密集帶您深入學習設計在業界之應用、程序及方法。

Dubberly Design Office



**Mike
Liebhold**

Mike Liebhold 為帕洛阿圖（Palo Alto）未來研究學院之資深研究員及榮譽會士。他在九零年代遊遍世界致力於網路科技的普及，曾於 Netscape、蘋果和 Intel Labs 實驗室擔任資深研發工程人員，目前在未來研究學院專注於行動網路、沉浸式媒體和普識運算（Ubiquitous Computing）的未來發展。

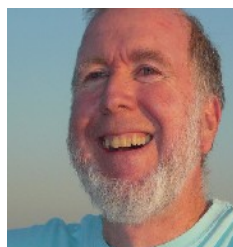
Institute for the Future



Barry Katz

Barry Katz 任教於加州藝術學院及並客座史丹佛大學，與 Tim Brown 合著「設計思考改變世界」，目前正準備著述矽谷的設計史。他善於帶領各種背景的成員跨入設計大門，教你在此行像設計師一樣觀察、思索、實驗、合作。

California College of Arts



Kevin Kelly

Kevin Kelly 在 1993 年創辦 Wired 雜誌，任主編至 1999 年，曾出版 Whole Earth Catalog（非主流科技雜誌）並創立 Hacker's Conference 駭客年會。他著述頻繁，對於亞洲文化、科技文化和網路文化有深刻觀察，啟發不少科幻鉅作導演，剛出版「What Technology Wants」一書。

WIRED Magazine

講者介紹

邀集業界資深前輩以及前瞻創新代表人物，專門與本團學員講課、互動、討論重要議題。



**Sarah
Beckman**

Sara Beckman 自 1988 年任教於柏克萊 Haas 商學院，曾在史丹佛及 MIT 於工業工程領域任教、領導 HP 專案。她的專長是產品開發及組織創新，積極提昌設計思考在商管組織裡的運作，曾著文並論「六標準差和設計思考」。

UC Berkeley Haas Business School



**Chris
McCarthy**

經驗設計不只是帶來創新或商機，更協助人們的服務朝未來前進。嚴肅的醫療產業中，Kaiser Permanente 的 Chris McCarthy 帶著 IDEO 的方法，以服務設計的思考，讓醫護人員、機構及病患都受惠。

**Kaiser Permanente
Innovation Consultancy**



舊金山台北設計中心製作

www.tdcus.com

facebook.com/tdcus

facebook.com/DesignTomorrow

info@tdcus.com