



上海晨光文具總裁 陳湖雄



明宣德 青花雲龍紋大罐

2016年10月號 No.543

1971年7月創刊 · 發行45年3個月

藝文饗宴

ARTS PLAZA

具象造型組裝設計

# 用大數據玩創新



經營廣場

BUSINESS

競爭力是處於一種狀態

C2B的時代來臨，如何把大數據變成營業額？

用數據分析鋪天蓋地、精準出擊，  
透過實戰案例告訴你大數據怎麼玩、怎樣玩才創新！



電子書上架！

# 震旦月刊

AURORA MONTHLY  
1971/7/1號創刊 · 2016/10/1出版

發行 震旦股份有限公司  
發行人 王玉治  
地址 台北市信義路五段2號16樓  
網址 www.aurora.com.tw

主編 蘇美琪  
企劃 蔡君婷  
信箱 maggies@aurora.com.tw  
電話 02-2345-8088  
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 治羽文創設計有限公司  
印刷 湯承科技印刷有限公司

局版台誌字第1556號  
中華郵政北台字第1425號  
ISSN 2305-7734

執照登記為雜誌交寄  
本月刊內之文章均為作者之意見，不代表本社之立場，文責亦由作者負責。版權所有，非經本社書面同意，不得轉載本刊任何圖文。本月刊所使用之商標或著作皆屬權利人所有。



古印度以「震旦」尊稱中國，「震旦第一」即象徵「中國第一」之意。

## 震旦 如旭日東昇

「震旦」是東方日出之意，象徵著光明與希望，震旦集團承襲源遠流長的歷史命脈，有如旭日東昇，散發著蓬勃的朝氣與躍昇的動力，為追求現代文明而努力。

《震旦月刊》主編  
蘇美琪 Maggie Su

# 大數據改變你我生活

**如何** 把大數據變成營業額？過去，我們仰賴經驗與市場觀察來擬定行銷策略；現在，我們必須在消費者行為數據中，淬鍊出真正的著力點。

本期封面故事「用大數據玩創新」，透過作者的實戰案例告訴你大數據怎麼玩、怎樣玩才創新！功典資訊（MIGO）台灣區總經理夏雨農表示，大數據已經成為零售業創造新價值的決勝點，零售業者該思考如何以人為中心，透過數據採集與分析，看見顧客全景樣貌，時時刻刻掌握顧客需求與偏好的變化，搶在對的時機溝通，才能成功的用大數據玩出一席之地。

創新管理顧問公司執行長彭建文則表示，掌握數據決定企業成敗，「個人化行銷」不是夢想！大數據行銷究竟如何顛覆傳統行銷？首先，企業應該從過去「經營產品」的思維，轉向以人為本的「經營顧客」，而大數據時代，正提供企業創新轉型的最好時機。大數據讓「一對一行銷」、「個人化行銷」不再是天方夜譚，而是基本服務。

科技不斷創新進步，與人們之間的關係越來越緊密，大數據不只能分析過去，甚至能預測未來，帶給人們全新且便利的生活模式，雖然如此卻也隱藏

風險，因為每個人的隱私可能不知不覺中成為「資料」；所以在在大數據時代裡，要確保當隱私「被蒐集」時，已被充分地告知或授權，才是最佳的行銷之道。A



## 辦公樂。活。趣。

提供您高效率的辦公設備，讓工作變的更有趣!!

互盛提供您最完善的辦公室全方位解決方案，不僅提供辦公室內所有的硬體設備，更導入高效能的軟、硬體服務，讓您無需為設備整合而煩惱，輕鬆簡化您的工作流程，使工作任務更快速、更有趣的解決。

f 辦公樂活趣



互盛股份有限公司  
105 台北市健康路156號3樓  
電話 / 02 2747 6789  
傳真 / 02 2747 1999  
客服專線 / 0800-212506  
eosasc.com.tw

| 互盛服務 專業快速 |



躍昇震旦 AURORA NEWS

28 大步邁進「互聯網+」時代  
「行銷兵法」開啟震旦變革之路  
圖·文/震旦集團

30 「Stratasys 2016用戶大會」台北台中兩地盛大展開  
通業技研攜手專家 發表最新3D列印技術  
圖·文/通業技研



編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 大數據改變你我生活  
文/蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 大數據創造大趨勢  
編譯/《管理與創新》

封面故事 COVER STORY

06 被數據玩，還是用數據做決策？  
文/蘇美琪

08 數據大師教您玩創新  
零售科學：用大數據玩行銷  
文/夏雨農

12 「個人化行銷」不是夢想  
掌握數據決定企業成敗  
文/彭建文

名人講堂 Celebrity Talk

16 上海晨光文具總裁  
陳湖雄—如何造就上萬個老闆  
文/《管理視野》

經營廣場 Business

20 讓自己更有競爭力  
競爭力是處於一種狀態  
文/吳育宏

23 是誰打敗了諾基亞？（下）  
轉型敗局  
文/《管理視野》

樂活人生 LOHAS LIFE

32 醫師教你抓寶可夢  
不傷眼、脖子、肩膀不痠痛  
文/邱玉珍

玩味設計 DESIGN

36 健康意識當道  
奇想設計致勝（中）  
文/李俊明

博物館專題 AURORA MUSEUM

40 博物館文創衍生品將藝術化為生活美學  
把人文格調帶回家  
圖·文/震旦博物館

42 記山西資壽寺十八羅漢回歸十八周年  
不忘初心，情繫資壽  
圖·文/震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

44 古器物學講座—古玉形紋設計專題(9)  
具象造型組裝設計  
文/吳棠海

48 震旦博物館出版叢書介紹—春秋玉器  
圖·文/震旦博物館

49 館藏精粹賞析—明宣德 青花雲龍紋大罐  
文/吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

50 震旦集團第二屆「傳善獎」得獎機構系列報導(1)  
建立善性循環 傳遞善與希望  
圖·文/震旦集團

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」  
溫暖陪伴 有你真好  
圖·文/震旦集團



# 大數據創造大趨勢

編譯／管理與創新

在大數據的時代，新型態的分析將讓我們看到以往不曾見過的連結，幫助我們更了解這個世界，最後造就一波波新奇的見解和可行的運用。由於大數據愈來愈廣泛被使用，所以它絕對具有重塑產業的潛力。



在類比時代，資料的蒐集和分析異常昂貴且相當耗時。數位化已經在根本上扭轉了這種局勢，因此在不久的將來，3項新興趨勢將顯著成長：

## 趨勢 1 | 數據化將更普遍

當大數據的好處得到更多認可和重視時，更多現實世界的現象就會被數據化。

> 最明顯的應用將是：

- 真實世界的度量指標——時間、距離、區域、音量和重量，現在都能以更高的正確性和精確性，進行度量及追蹤。
- 文字——谷歌和其他公司正努力將印刷書籍變成數據化內容，以供機器搜尋、索引和處理。

- 地點——在1990年代，價值數百美元的全球定位系統模組，如今可以花不到1美元大量生產。此外，無線科技也更為廣泛流傳、廣泛使用。
- 互動——臉書在2012年大約擁有10億用戶。臉書資料能做的不只是追蹤1000億條友誼連結，對於信用記錄和未來各種商業的應用，都可能具有極大的價值。

## 趨勢 2 | 資料成為關鍵資產

在大數據的世界，了解愈多就愈有競爭優勢。資料可以形成強大的進入門檻。讓大家能夠合作。

> 你可以對它進行很多不同的操作：

- 以不同的方式再次使用——一旦資料被電腦取得並儲存，就可以透過各式各樣的創新方法再次使用。完全取決於企業如何看待資料。
- 和其他資料結合——就是網路上的「混搭」的概念，是以新奇的方法結合兩種或多種資料來源，將是某些重大分析研究的前身。
- 尋找新奇的用途或「廢物利用」——隨著科技進步，追蹤人們進行數位活動留下的蹤跡愈來愈容易，許多企業也更精於取得廢棄或二手資料，再透過其他方式使用。

## 趨勢 3 | 分析將凌駕專業知識

大數據產生的最大衝擊是資料導向的決策將可以用來強化或推翻人為的判斷。這種新架構依靠的是資料間的相互關係，而沒有預判或成見。

> 大數據的價值鏈通常如下：

- 資料持有者——握有大量資訊的資料持有者會試著從資料中萃取價值，但是他們有時會欠缺必要的技巧和專業知識。
- 資料專家——擁有必要的專業知識和技術，可以執行複雜資料分析的企業。
- 具有大數據心態的企業和個人——這些個體或許沒有存取資料的管道或採取行動的必要技術，但是他們會看到可以掌握價值的機會。例如傑夫·貝索斯（Jeff Bezos）在創立亞馬遜網站並成為書商之前，原本是一位避險基金工程師，而eBay的創立者皮爾·奧迪耶（Pierre Odiyar）原本也不是經營拍賣公司，而是一位軟體開發人員。
- 資料媒介者——同樣必須注意的是「資料媒介者」在未來同樣也會繁榮興起，他們會讓自己居於有利位置，讓資料價值只能夠透過他們取得，並藉由這種地位和專業技術得到可觀的營收。 **A**



# Subject to Data or Make Decisions with Data?

## 被數據玩， 還是用數據做決策？

序言／蘇美琪：文／夏雨農、彭建文

過去，我們可以憑著市場洞察來玩創新，擬定行銷策略；  
現在，我們必須在消費者行為數據中，淬鍊出真正的著力點。  
你的未來所有行銷都只看數據，請用數據做決策吧！



CHAPTER 1  
數據大師教您玩創新  
零售科學：用大數據玩行銷



CHAPTER 2  
「個人化行銷」不是夢想  
掌握數據決定企業成敗

Formerly, we might have had innovation and marketing strategy made by means of insight to the market.  
Now, we have to figure out the real focal point from consumer behavior data. In the future, all of your marketing strategy will be driven by data only.  
Do make decisions with data, please!



1  
CHAPTER

數據大師教您玩創新

## 零售科學：用大數據玩行銷



文／夏雨農·MIGO 功典資訊台灣區總經理

John Wanamaker曾說：「Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is, I don't know which half.」，這對行銷人來說一直是個難解的問題，特別是在資訊爆炸的今天，在沒有辦法精準掌握溝通對象的時候，對品牌來說已經不只是行銷預算浪費的問題，更嚴重的是錯誤投放的另一半無效廣告預算，正砲火猛烈地轟炸著一群此刻不應該被打擾的顧客們。

**對顧客** 隨機溝通的背後，反映出零售業長久以來所仰賴的經驗法則，中間有太多臆測與猜疑的成分，所以零售產業的行銷人員日以繼夜忙碌工作的真相，其實是不斷地在修補被品牌過度行銷後與消費者之間的緊張關係。面對市場的快速多變，數據成為零售通路業者了解客戶

樣貌的關鍵，隨著我們對顧客動態數據掌握能力的提升，此刻已經有能力透過預測模型掌握顧客回購的敏感時機點，抓準時機讓顧客再次上門，確實掌握左右零售商戰的決勝關鍵因素。

大數據分析預測軟體公司以特有的演算預測模型在大數據行銷市場扮演

著趨勢領袖角色，近來以「零售科學」的創新商業模式重新定義零售業競爭規則，協助品牌與零售產業客戶從傳統的產品導向思維轉向以顧客為核心的商業策略主軸，對於大數據如何幫助零售品牌玩出行銷創新，有一番突破式的創新見解。

## 大數據玩行銷創新 ▶ 1

## 數據融合、以人為中心——看清消費者輪廓

對零售品牌企業的行銷人來說，最常關注的數據可能只有從POS機得來的銷售數據，大多的零售促銷計畫都仰賴過去的銷售數字來做事前規劃及事後檢

“經由系統的自動優化與機器學習能力，從各種不同面向進行數據分析，就能確實看清消費者樣貌，掌握消費者的動態喜好，甚至能透過數據為零售業者建立特定領域的消費者全景。”

視，有時候多加一點資深行銷人的經驗做些微調；這樣經驗驅動的行銷決策看似煞有其事，說穿了只是因為沒有其他能夠參考的指標，在整個環節中也一點都沒有將消費者考慮進去，如此的決策背後隱含著許多不確定性，既不科學也無標準可循，反而讓行銷失準，造成不必要的浪費。透過數據驅動的數據分析卻能有效降低這種不確定性，透過物聯網設備蒐集現場人流資訊，再將POS交易資料、物聯網感測設備所蒐集的現場人流、及像是天氣、開放資料整合在一起，套入自行研發的數據分析演算模型，經由系統的自動優化與機器學習能力，從各種不同面向進行數據分析，就能確實看清消費者樣貌，掌握消費者的動態喜好，甚至能透過數據為零售業者建立特定領域的消費者全景，提供例如消費者下次購買時間、某產品下次被買走的時間、消費者下次進入實體通路的時間等的預測資訊，從「隨客而變」做到「先客而變」。

這樣的技術已成功應用到運動產業，為提供給消費者更好的服務，知名國際運動品牌在旗艦店及一般門市安裝了熱點人流偵測裝置，收集了店裡店外的人流數據後進行分析，結合交易數據交互







比對之後，發現一些驚人的現象。以前品牌商根本不知道消費者在每一個櫃位停留的時間與頻率，但在導入物聯網感測設備與數據分析模型後，成功地蒐集到消費者在門市的資訊，像是每一個櫃位駐足停留的消費者人數…等，結合該櫃位所擺放的商品與銷售資料，就能知道店內哪一區的坪效/業績最好，另外，根據這些資訊調整店內的人力配置、動線設計與產品陳列，讓消費者能夠更快地找到想要的產品，成功體現透過數據做到以人為中心的全景行銷，有效提升成交率。

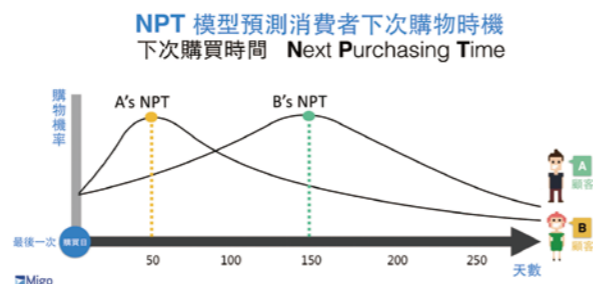
## 大數據玩行銷創新 ▶ 2

### 抓對時間，讓顧客「再買一次」 締造驚人回購比

但零售業掌握以人為中心的全景就夠了嗎？其實「人」充滿了許多變數，這些變數中其實只要掌握最關鍵的「時機」，就能以簡馭繁，創造更大利潤。許多企業對於開發新顧客非常熱衷，幾

乎所有行銷活動都是針對招攬更多新顧客上門而量身打造，雖然在開拓新客上有一定成效，但是這樣的行銷模式往往卻忽略「時間」這個影響人的關鍵因素，只要掌握消費者的動態，就能在對的時間讓既有顧客乖乖上門，讓快流失的舊客再回來購買一次，在營收上產生不小的貢獻。

有個同時經營便利商店、超市以及百貨購物中心的大型連鎖零售品牌投入數據採集及研究已有一段時日，旗下擁有超過七百萬的有效會員，內部設置有會員數據分析部門，長期蒐集並維護會員的主檔並記錄完整的會員交易數據，該品牌每波檔期活動的溝通轉換率都穩定的維持在40%-45%（當波活動會員回購



人數/當波活動溝通會員人數），對比其他同類型競爭品牌動輒只有7%-10%的活動回應率已算有相當驚人的成效。但這個轉換率彷彿觸及到成長瓶頸，隨著競品不斷地投入市場競爭搶分消費市場，該品牌已經有一段時間找不到更好的變項或是新參數可以突破自己設下的成效門檻，促使分析團隊開始嘗試尋求更有效的數據導入方案。

在兩個星期的資料準備期間，根據NPT（Next Purchase Time）模型需求導入了顧客資料、顧客交易資料兩大類數據，雙邊團隊決定要以該品牌關鍵檔期活動來驗收新模型的預測成效，為比對出品牌傳統模型與NPT模型的差異，決定讓雙邊團隊用各自的預測模型挑選等量的溝通會員名單，統一交由行銷單位在相同時間、透過同樣的溝通工具傳遞相同的活動訊息，看看經過11天的活動走期後，兩份名單的轉換率是否有顯著的差異；檔期活動剛結束一週，NPT模型所預測的回購率就已經超越了40%，最終，NPT模型在整體轉換率上繳出了一張86.1%轉換率的亮眼成績單，在銷售貢獻度上，更高出品牌傳統預測模型近9,000萬元新台幣的營業額。

這個結果表示轉換成效能有效的突破品牌自己設定的成長障礙，創造歷史新

高的轉換記錄；NPT預測模型已經在許多零售產業的品牌中複製並取得穩定的成功，這同時也讓零售行銷業界重新思考過去傳統屬性標籤的價值，除了透過這樣簡單的概念以簡馭繁之外，也讓品牌開始重新正視「時機」這個長久以來被低估的行銷預測變項。

## 零售科學：用大數據翻轉行銷創新

零售業是一個擁有歷史脈絡的產業，面對消費者劇烈變動的今天，零售業正面臨一個前所未有的世代衝擊與競爭挑戰，基於大數據行銷所發展的零售科學架構，透過數據科學建立零售業與消費者之間更好的溝通默契，「零售科學」將結合零售業自有數據、物聯網（IoT）數據以及開放數據，打造出屬於零售業的全景視野，傾聽消費者真實的需求與聲音，用以創造更個性化、更貼心的消費者零售服務體驗。A



大數據已經成為零售業創造新價值的決勝點，在這個關鍵時刻，零售業者不能再思考要不要導入數據分析，而是該思考如何以人為中心，透過數據採集與分析，看見顧客全景樣貌，時時刻刻掌握顧客需求與偏好的變化，搶在對的時機溝通，才能成功的在未來的商務世界裡用大數據玩出一席之地。

CHAPTER  
2

「個人化行銷」不是夢想

## 掌握數據決定企業成敗



文／彭建文·品碩創新管理顧問有限公司執行長

從計算排卵期、美國運通銀行、麥當勞、沃爾瑪到大陸騰訊，大數據將全面影響每個人與每家企業。當一切都開始數據化，你能夠不需要數據嗎？因此在資訊大爆炸的時代，掌握正確資料就決定企業的成敗。

**大數**據 (Big Data) 又被稱為巨量資料，其概念其實就是過去十幾年廣泛用於企業內部的資料分析、商業智慧 (Business Intelligence) 和統計應用之大成。但大數據現在不只是資料處理工具，更是一種企業策略、行銷模式和商業模式的應用，因為資料量急速成長、儲存設備成本下降、軟體技術進化和雲端環境成

熟等種種客觀條件就位，方才讓資料分析從過去的洞悉歷史進化到預測未來，開創從所未見的商業模式。

### 大數據讓「個人化行銷」不再是夢想

其實早在十幾年我的碩士論文，就是利用大數據在臨床診療之應用研

“大數據時代，正提供企業創新轉型的最好時機。讓「一對一行銷」、「個人化行銷」不再是天方夜譚，而是基本服務。”



究，以痔瘡診療流程為例，當時我們是利用病人的過去病史，例如：年齡、性別、職業、飲食習慣等等變數，然後根據這些資料，利用統計方法，設計一個預測模型，最後利用此模型來預測病人應該使用何種手術方式與住院天數等。時空背景下，現在的大數據應用層面比之前更廣，更具重要性與創新性。

當大數據結合行銷——大數據行銷，已經成為最具革命性的行銷大趨勢，大數據行銷甚至可能顛覆奉行近半世紀的行銷4P理論：產品 (Product)、價格 (Price)、促銷 (Promotion)、通路 (Place)。大數據下的行銷將產生一個全新的4P：人 (People)、成效 (Performance)、步驟 (Process) 和預測 (Predict)。

最先提出新4P理論的是全球最具權威的IT研究與顧問諮詢公司——顧能公司的副

總裁Kimberly Collins。從舊4P到新4P，大數據行銷究竟如何顛覆傳統行銷？首先，企業應該從過去「經營產品」的思維，轉向以人為本的「經營顧客」，而大數據時代，正提供企業創新轉型的最好時機。大數據讓「一對一行銷」、「個人化行銷」不再是天方夜譚，而是基本服務。

### 用數據玩創新案例分享

在此分享幾個用大數據玩創新的案例，讓我們可以站在巨人的肩膀上從事創新，進而減少摸索的時間。

過去夫妻要計算排卵期，提高懷孕的機率，大多是使用人工計算的方法，但是有時候工作一忙碌起來，就會忘記記錄下來，結果就會造成計算排卵期不是很準確，當然懷孕的機率也就降低。現在有一款叫做Ovia Fertility的App，藉由分析30萬名會員的數據，開發演算法，精準計算排卵期，提高懷孕的機率，這個App已幫助幾萬名會員成功懷孕。

美國運通讓持卡人與自己的Facebook帳號連結，持卡人成為美國運通粉絲團粉絲後，美國運通會依據會員在Facebook上的活動與紀錄，提供相對應的優惠方案，美國運通結合社交數據和會員資料，就是為了提升消費者辦美國運通卡的誘因。



“大數據將全面影響每個人與每家企業。對企業而言，可望提升服務創新、行銷創新、幫助管理者做正確的決策和創造商業模式。”

麥當勞為了提升「得來速」的消費者體驗，利用大數據分析技術，分析得來速車道所拍攝的視頻。麥當勞首先設定三個不同的因素：得來速的設計，消費者使用得來速過程中收到的資訊，以及在得來速排隊等待點餐的人群，藉此分析各種需求的脈絡，儘量避免出現一家人在一個小汽車裡點一大堆東西，影響排在後面只想點杯可樂的單一顧客的現象發生。

麥當勞甚至已經開始根據店內人流量、顧客互動，得來速裡的流動性、點

餐方式、銷售網站資料、視頻資料和感測器資料，用來設計餐廳擺設、菜單更新、培訓專案和供應鏈优化的反覆運算。麥當勞在2015年8月嘗試推出「自由搭」一顧客可自由搭配主餐與一種飲料，價格較超值全餐低。麥當勞透過分析實驗門店的營業資料發現，「自由搭」帶動銷售的新商品雖然較多，但同時也會對其他商品的組合，形成巨大的銷售侵蝕。

但麥當勞同時也發現，同期推出的一個叫「充電飽」的加長漢堡，雖然銷售

表現不如「自由搭」亮眼，但購買的客戶皆是新的客群，因此歸納出一些消費趨勢，並且從這些趨勢當中，做出相對應的營運調整，麥當勞於是決議全面推行「充電飽」專案，堪稱是大數據分析影響零售決策的典範之一。

美國零售大廠沃爾瑪利用自身累積的龐大資料系統，對顧客進行購物車分析，結果發現啤酒跟尿布這兩種看似完全不相干的物品，竟然常出現在同一個購物籃之中，原來在美國很多年輕的父親，下班後去買小朋友的尿布，會順便買幾瓶啤酒，於是沃爾瑪就把啤酒跟尿布兩個商品擺放在一起，結果就創造不錯的營收。理財也逃不過大數據的掌控，大陸騰訊也推出第一家用大數據決定借貸與否的銀行，微眾銀行結合辨識人臉和公安部門資料，決定借貸者的信用等級。



就決定企業的成敗。

幾天前在網路上看到一篇文章，如果連124歲的GE（奇異）都成了軟體新創公司，那台灣呢？GE作為物理世界中最大的製造商，舉凡核電廠、飛機和火車等無所不包，但已經124歲的GE正試著創新變革，讓自己龐大的身軀脫胎換骨，孵化出全新的樣貌。GE執行長伊梅特（Jeffrey R. Immelt）喊出要在2020年成為Top 10的軟體公司！**A**

### 掌握正確資料就決定企業的成敗

從計算排卵期、美國運通銀行、麥當勞、沃爾瑪到大陸騰訊，大數據將全面影響每個人與每家企業。對企業而言，大數據可望提升服務創新、行銷創新、幫助管理者做正確的決策和創造商業模式。當一切都開始數據化，你能夠不需要數據嗎？因此在資訊大爆炸的時代，掌握正確資料

為何GE想這麼做？很顯然的，當大家談著物聯網、工業物聯網、工業4.0的口號時，往往沒有意識到最重要的是「軟體」而非硬體，是「數據」而非設備。數據比設備本身更值錢，這已經不再是威脅，而是必然會發生的現實，所以GE開始做出具體的改變。GE對於台灣，是很棒的例子，他們的企業那麼大都可以，我們台灣的企業，能說不行嗎？



# 陳湖雄——如何造就上萬個老闆



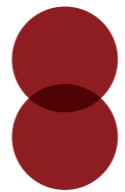
圖·文／《管理視野》·訪談人／復旦大學于保平、程亞婷、陳璐

在大陸，有一家文具品牌，其通路覆蓋率甚至超越了手機信號的覆蓋。有學校的地方，就能看到紅黑相間的晨光文具的Logo。從推銷員開始，上海晨光文具總裁陳湖雄花了27年的時間打造了一個文具王國。他崇尚內觀自省，依賴50人的總部中樞可以高效管理幾萬人的管道末梢。晨光的發展故事，不僅僅是一個潮汕商人的創業故事，也是大陸製造、工匠精神、消費升級等宏大敘事的生動詮釋。

## 晨光發跡 追求品質目標

陳總裁17歲開始創業，到現在27年的時間了。出生在廣東汕頭，當年為

生活所迫，初中畢業以後就輟學了，開始做推銷員。經過七八年的推銷員生涯，後來做韓國和台灣的一些產品的貿易代理，花了八年的時間，做到



名人講堂



上海晨光文具總裁 **陳湖雄**

1970年出生，工商管理碩士（EMBA）。1995年起涉足文具製造行業，2001年至2004年任上海中韓晨光文具製造有限公司總經理，2004年至2009年任上海中韓晨光文具製造有限公司董事長，現任上海晨光文具股份有限公司副董事長、總裁。2008年獲得「中國制筆行業優秀企業家」光榮稱號。2013年度獲得中華全國總工會「中國傑出品質人」稱號，2014年入選第三屆上海市工商業領軍人物。

大陸文具銷售代理的前幾名。1997年亞洲金融危機以後，很多韓國工廠倒閉了。這時必須做出戰略選擇：向下游開零售店，還是向上游開工廠？最後選擇開工廠。當時的考慮是即便做零售，也得有自己的品牌和商品，這樣才能佔據主動。

我們在1997年金融危機的時候轉入生產，起點比較高，產品的開發設計全部在首爾。做貿易和辦工廠差別很大，剛開始的四年時間吃住全部在工廠。工廠的每一個環節都需要去摸索，比如對於工人的管理，非常瑣碎，必須非常用心，甚至是專心致志才能夠做好。1999年在上海的奉賢買地建廠，目標是要達到韓國、台灣同類產品的品質。

對於工廠管理，完全是摸著石頭過河。舉個例子，產品生產過程中有注塑的流程，是把塑膠件變為成型的外殼，它需要24小時生產，工人必須兩班制。當時工廠的條件比較差，工廠溫度加上機器加熱產生的熱度，尤其在夏天，工人一個班上下來汗流浹背。上夜班的工人在凌晨四五點

的時候容易犯困，一不小心手會被夾入機器，造成工傷，可能終身致殘。陳總裁表示，這對於從貿易進入生產的我來說壓力很大，經常半夜睡不著，就會起來去工廠巡視。如果看到有工人打瞌睡，我會告訴值班的管理人員，這個時候最好不要批評工人，打盆水給他洗把臉，或是你替換他讓他去休息下。一線的人性化管理，對於保證產品的品質非常重要。

## 層層投入，造就上萬個老闆

上海晨光文具從2005年開始推行「晨光夥伴金字塔」。陳總裁說，當時整個市場秩序比較混亂，欠款、退貨、竄貨比較嚴重，都是低級的競爭模式。所以我們開始去規範通路，最終做到跨省市零竄貨。在零售行業，竄貨是極難規範的。（竄貨是指經銷商跨過自身覆蓋的銷售區域而進行的銷售。）

當時我問我們的團隊，為什麼經銷商會竄貨？無非是為了利益。我們把這些經銷商召集過來，給他們做培訓，說明竄貨的危害有多大。他們聽聽覺得有道理，但是回去以後該竄貨還是竄貨，一點效果都沒有。看起來培訓不奏效，只能另闢蹊徑。首先我們進行分類管理，把全國的經銷商





“晨光夥伴金字塔的計畫能成功，和提倡的分享、共贏的理念也有很大關係。晨光的成功和代理商們的努力密不可分，我們賺錢了，也把實實在在的利益和他們分享。”

按照竄貨程度的不同分出嚴重、中度和輕度三類。輕度竄貨的地區，我們派團隊去到當地，幫他們做市場的深度分銷，讓他們感受到除了竄貨以外，還有第二條路可以實現高增長。

一年下來，他們切實認識到不需要竄貨也能獲得高增長。所謂人之初、性本善，竄貨本來就是作賊心虛，在接受我們幫助的之後，這些輕度竄貨地區的經銷商和我們的思想就比較接近了。第二年我們繼續加大力度來幫助他們，兩年以後這些地區完全不需要竄貨了。依此類推，我們整整用了四年時間基本上把竄貨問題解決了，即在一級代理商裡面沒有一個竄貨的。

陳總裁說，竄貨管理為什麼難以杜絕？

無論你用什麼方法管理，肯定是上有政策，下有對策。最終要解決竄貨問題，一定是真正解決了代理商們思想層面的問題，他們意識到了竄貨對自身也有危害。我們從十年前開始搭建晨光夥伴金字塔，一直對代理商強調是「我們的晨光」，讓他們和我們感同身受、利益共享。舉個例子，我們在蘇州只有一個代理商，晨光的品牌在蘇州好與壞，晨光的利益受損，也是你的利益受損。如果所有人都認可晨光，產生的經濟效益也屬於你。因為我們實行的是唯一代理制，同時又沒有竄貨，確保了這一畝三分地完全都是你的。

在解決竄貨問題、建立晨光夥伴金字塔的那三年時間裡的確非常不容易。晨光夥

伴金字塔的計畫能成功，和我們提倡的分享、共贏的理念也有很大關係。有一種說法，說晨光是生產老闆的企業，零售終端有七萬多家店，就有七萬多個老闆。圍繞這七萬多家店，又有一千多家服務商提供服務，又產生了一千多個老闆。供應鏈上還有幾百個廠家，又是幾百個老闆。我們的成功和他們的努力密不可分，我們賺錢了，也把實實在在的利益和他們分享，而不是說賺錢的時候全部留給自己。

現在，我們整個體制的每一個層級都有若干的老闆，每年我們都會拿出數千萬的利潤作為獎金發放給經銷商夥伴。晨光文具能深入到大陸的各個角落，絕不是我一個人苦苦想破頭就能做到的，有七萬多個老闆一起跟你想，威力就會很不一樣。

### 內觀與自省——做生意之前，先要學會做人

外界對於潮汕商人的描述，有一種說法是「東方的猶太人」。在我看來，潮汕人和猶太人確有相像之處。之前聽說猶太人的核心是在教育，前兩年我去以色列考察，感受到了猶太人的教育理念不太一樣。舉個例子，一個小孩在外面跟人家打架或是受人欺負了，哭著回家向爸媽哭訴的時候，首先他媽媽問的是你為什麼被打了？如果問下來確實你有問題，那就是你的問題；如果你沒有問題而是你受了委



屈，這個時候他的媽媽就會問：那你不會跑嗎？它體現的是「內觀」，自身的反省和向內觀察。

他說，這些年來，不停有人問我誰是晨光的競爭對手，說實在的，我還真講不出競爭對手是誰。我考慮的是晨光自身的發展。晨光需要完善和提升的地方太多了，我根本來不及去看競爭對手在做什麼。一直以來我是以內觀為主，感覺自己要提升的地方太多了。

最著名的潮汕商人李嘉誠，他說從祖輩開始的潮汕文化是：「學會做生意之前，先要學會做人。」另一位潮汕商人、嘉里集團董事長郭鶴年，在接受電視採訪的時候曾被人問及如何決策？他的回答我現在想起來也是記憶猶新。他說其實我也不怎麼會算，我只知道方向對不對，大概方向對了，我就去做了，做對了自然也就有利益。A



文章轉自：  
復旦商業知識  
bk.fudan.edu.cn

陳總裁說，過去這些年，到底是虧還是賺我都沒有事先計較，我認為大概是對的，然後就做了。最後做對了，好像自然賺，就這麼簡單。所以潮汕人一個是內觀，一個是學做生意之前，先要學會做人，這也許就是我們的哲理。





# 競爭力是處於一種狀態

讓自己更有競爭力



文／吳育宏·行銷專家

競爭力絕對不是一個位置。或者說，那些靠一時位置所建立的競爭力，並不可靠、不真實。你能做的，就是做好一次又一次的賽前訓練，讓自己更強壯、更有競爭力。然後在槍響之後，奮力的往前衝刺。因為，競爭力是一種狀態，而非一個位置。

**十年** 前我選擇留職停薪，我很清楚自己做的決定背後，是什麼樣的機會成本。雖然不至於到破釜沉舟的地步，但是先前的工作經歷，的確讓我有更成熟的心態去歸零學習。

我一直思考過去十年自己心境上有

何轉變，有什麼心得可以分享。或許很多人和我當年一樣，必須放棄工作當個「全職學生」。至於大學畢業後直接報考就讀的人，大多也有強烈的企圖心。我希望以過來人的身分，給大家一些真正有用的心得，就像當年我所渴望獲得的。

“我希望傳達的核心觀念是：競爭力絕對不是一個位置。它應該是一種「狀態」，讓我們處於一個有競爭力的狀態，而非可以停止學習、停止努力的位置。”

做出暫離職場兩年的決定，到外貿協會進修，兩年的薪資和工作資歷，是我付出最直接的機會成本。回想當時的心情，是為了追求一個更有競爭力的位置。對職場人來說，多益（TOEIC）700分是一個位置，900分是另一個不同的位置。

因此，我就像田徑場上的選手一樣，努力向前奔跑，以取得一個又一個更好的位置。訓練過程感到疲累不堪，前方的終點線就是一個勝利的位置，一個督促自己不要鬆懈的圖騰。

終於我度過全心投入、問心無愧的兩年，順利結業。回到職場後自己的能力大幅提高，確實處於更有競爭力的位置了。然而，當我爭取到更好的位置，別人對我的期待提高，同時也肩負更多的責任。如果只是占據一個位置、進入舒適圈，但是丟棄初衷、停止前進，我猜自己最終就只是成為職場上傲慢的前輩、主管，或者就是格局狹小的既得利益者而已。很明顯

的，我不願意成為那種角色。因此，這幾年我最大的心得是：「競爭力並不是一個位置。」

然而，我希望傳達的核心觀念是：競爭力絕對不是一個位置。或者說，那些靠一時位置所建立的競爭力，在我看來並不可靠、不真實。

那麼競爭力到底是什麼？我認為它應該是一種「狀態」。舉例來說，兩年的訓練課程再怎麼扎實，都不可能涵蓋工作需要的全部知識，甚至許多商業理論，是無法帶到現實世界一體適用的。但是分析問題的能力、面對困難的抗壓性，以及在有限時間內，對陌生議題的深度解讀等，都是可以帶出校園、帶進職場的能力。是這些能力讓我們處於一個有競爭力的狀態，而非可以停止學習、停止努力的位置。

## 想在市場上勝出，別問公不公平

而關於在市場上競爭這件事，其實在身為業務員的那一刻就開始。或許，很多業務走出辦公室到市場上競爭廝殺，才發現市場上從來沒有公平競爭這件事。我剛成為業務時，也曾抱持著這種期待，不過很快的我就得到了教訓。

我永遠記得在第一份工作，花了整整兩周的時間，自己製作了第一份報價提案書。過程中我不但將自家產品（影印





“對我而言，在失去競標專案之後，重新提起熱情面對下一個顧客，是極具挑戰的修煉，也是寶貴的一堂課。這就是業務工作，這就是商業競爭的縮影之一。”

機)的特點，以顧客的立場和語言做了完整敘述，另外還蒐集了競爭廠牌的硬體規格、優缺點分析與參考價格比較表，成為一份鉅細靡遺的簡報資料。

拜訪顧客的前一日，我還找了資深的業務主管重複演練數次，充分揣摩抓住顧客心理的表達技巧，信心滿滿的期待一場完美簡報。然而，當日顧客見面的第一句話是：「其實我上次沒告訴你，我的親戚也在這一行當業務員，他有來提案。」

那種感覺像是一名準備充分的球員，來到球場卻發現，所有的裁判都是對手陣營派來的。比賽還沒開始，結果幾乎已經揭曉了。即便再錯愕與失落，我還是照計畫

進行了簡報，而結果也沒有太大意外，我們輸掉了那一場競標。

對我而言，這是寶貴的一堂課。而要在掉了這種專案之後，重新提起熱情面對下一個顧客，也是極具挑戰的修煉。聽起來真不公平，是嗎？我想對大部分習慣上課、考試、放榜的學生來說，甚至是難以理解。不過，這就是業務工作，這就是商業競爭的縮影之一。

如果你期待這是一個公平的世界，千萬別做業務工作。也不必期待所有選手都從同一個起跑點出發，每個人都穿一樣品質的球鞋、球衣，然後全部遵照公平的遊戲規則。A



你能做的，就是做好一次又一次的賽前訓練，讓自己更強壯、更有競爭力。然後在槍響之後，奮力的往前衝刺。因為，競爭力是一種狀態，而非一個位置。

## 是誰打敗了諾基亞？(下)

# 轉型敗局



原作者／Timo O. Vuori芬蘭阿爾托大學助理教授、Quy N. Huy歐洲工商管理學院教授  
改寫／張若勇·蘭州大學管理學院副教授

繼上篇恐懼情緒瓦解了高管和中層管理者之間的有效互動，造成上下級認知上的脫節，使諾基亞走進了一個「大躍進」的怪圈。公司高管對中層經理們粗暴的工作方式、中層經理們對組織地位很強的依賴性，都對恐懼情緒的產生和蔓延有了推波助瀾的作用。

### 何以走向敗局

一方面，由於高管們擔心公司業績達不到外部預期，對中層的要求不斷加碼，督促他們又快又好地開發新產品和軟體；另一方面，中層雖然明知道任務目標不現實，但害怕實話實

說會招致領導的不滿、冷落甚至更猛烈的敲打，只能先應允下來再考慮對策。面對執行中堆積如山的各種難題，中層們也不是三頭六臂的超人，他們在恐懼感支配下的對策是報喜不報憂，這讓缺乏技術能力的外行高管們誤以為「形勢一片大好」，過於樂



“組織中的中層管理者負責「承上啟下」，他們比高管離前線炮火更近，理應協助高管改進不合理的決策。但在諾基亞卻並非如此。”

觀地估計了公司能力，並進一步對中層施加壓力，然後怪圈升級。就這樣，高管和中層在彼此的世界裡越走越遠，諾基亞在創新的道路上也越滑越遠。

在諾基亞，高管們背負著沉重的思想包袱，他們擔心公司失去領先地位，害怕業績達不到外部預期，對中層不斷施壓。訪談中一位高管提到「我們當然怕被iPhone反超，所以告訴中層經理必須快馬加鞭地開發觸控手機」，有高管也坦言：「因為市場形勢所迫，對塞班（Symbian）軟體部門提出的要求是近乎瘋狂的。你必須有東西可賣。研發團隊的確沒有足夠的時間。」中層管理者像陀螺一樣，被高管的鞭子抽打得轉個不停。一位負責MeeGo系統的經理說：「我們表示應該至少延遲半年，但是高管們聞知後卻說，趕緊，你必須跑得更快，別無選擇。不管什麼困

難，我們必須得滿足時間要求。」高管們還採用人事選拔手段來貫徹求快的意圖，他們更喜歡敢承諾而且又認同的新人。

組織中的中層管理者負責「承上啟下」，他們比高管離前線炮火更近，理應協助高管改進不合理的決策。但在諾基亞卻並非如此。因為害怕惹怒高管，中層管理者變得唯唯諾諾，面對不可行的任務，他們除了接受別無選擇，一位中層經理總結道：「越早承諾，或承諾更多，你就能獲得越多資源。即使你真的沒法完成它。」

對高層的恐懼感也讓中層知而不言，有些被訪的中層管理者描述了會議室裡的情景：「記得在一次會上，高管給一個關鍵子項目設定的期限簡直不合常理，當時我認為自己應該站出來說點什麼，但這種想法讓我心跳加速，然後選擇了保



持沉默。」在向上彙報時，中層們報喜不報憂，傳遞過濾後的資訊，粉飾自己的成績。

由於對自身能力的誤判，諾基亞的研發注意力和資源配置比例失衡，大力投資於開發手機設備，追求短期市場佔比，代價是作業系統開發和積累嚴重不足。高層對此幾乎沒有做出過像樣的調整，這給公司後來開發智慧手機埋下了隱患。2007年，諾基亞推出了N95智慧手機，為了準時發佈，公司不惜在軟體上做出了妥協，很快出現了嚴重的品質問題。2008年，諾基亞發佈第一款觸控手機5800，由於軟體發展問題，它比預期晚了一年半才上市，在商業上勉強算成功。2009年，號稱「蘋果殺手」的N97發佈，目標是打敗iPhone，但正如公司一位高管承認，這款手機「以產品品質而論，可以說是徹頭徹

尾的失敗，用戶體驗差不說，根本沒法正常使用」。而後2010年又發佈了一款「蘋果殺手」—N8，這一次諾基亞吸取了教訓，為了確保品質，開發階段再三測試，發佈時間也是一拖再拖，但最終在和對手的PK中還是處於下風。除了固守塞班系統，諾基亞還聯手英特爾開發了MeeGo系統（MeeGo，該操作系統可在智慧型手機、筆記型電腦、和電視等多款電子設備運行，有助於實現三螢（電腦、電視、手機）合一的夢想），卻因開發進度的延誤很快被棄用。新任CEO史蒂芬·埃洛普上台後，2011年諾基亞宣佈和微軟合作，採用微軟的WP（Windows Phone）作為其智慧手機軟體平台，但由於WP缺乏市場基礎，新機型在市場競爭時再次遭遇寒流。種種跡象表明，諾基亞向智慧手機轉型已告失敗。







## Revelation 管理啟示錄

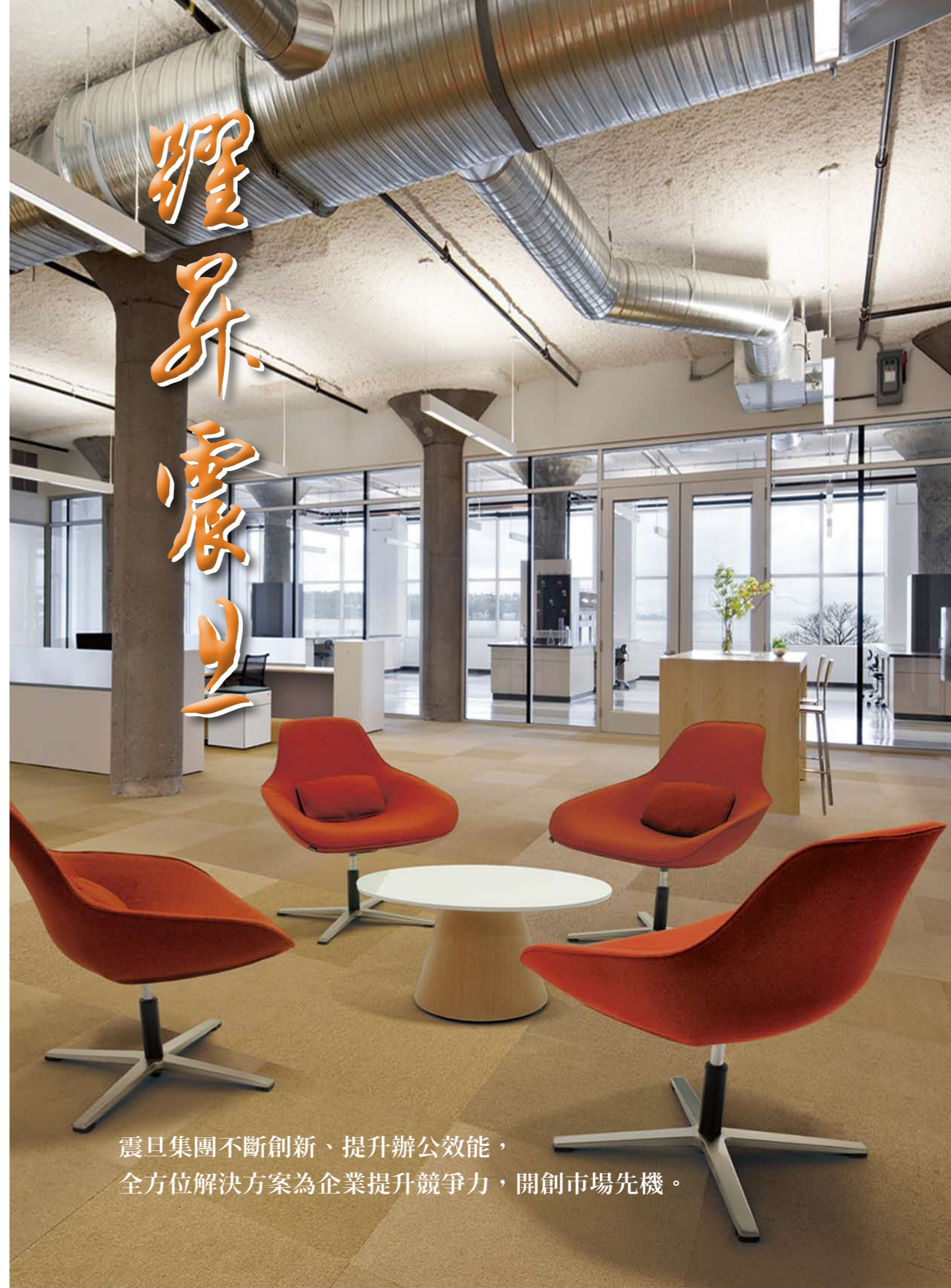
作為曾經的手機通信行業霸主，諾基亞精於管理，以很強的創新和執行能力而聲名遠播，它是許多企業學習並盡力效仿的標竿，但在面對智慧手機市場的變化時，卻無法保持其領頭羊的地位。一家成功的公司，如何保證它的產品不會被新的技術擠出市場？如何成功利用創新取得優勢？「創新大師」克里斯坦森在《創新者的窘境》一書中，出人意料地指出，「良好」的管理是導致這些企業衰敗的原因！那些良好的商業手段，比如把資本和技術集中在當前最高端顧客所需求的最大、最能獲利的產品中，會削弱大公司的力量。那些真正重要的、突破性的創新，因為一開始派不上用場而被忽視，最終錯過了新技術浪潮。諾基亞不正是如此嗎？

由於創新之旅的不確定性，創新者自然會感受到恐懼情緒。如何不被自己的恐懼打敗？我們設想來場穿越，如果諾基亞的高管們回到了十年前，智慧手機之戰還沒拉開序幕，如果高管們正確解讀自己的恐懼情緒，不回避恐懼，從恐懼中擺脫出來，反思自己向中層管理者不停施壓的結果，在中層們的配合下及時調整計畫和方向，智慧手機市場發展的歷史可能被改寫，那個開機後大手拉小手的畫面還會出現在很多人的手心裡。可惜歷史終歸是歷史，歷史給我們的教訓，就是我們根本沒有從歷史中領受到教訓。A



文章轉自：  
復旦商業知識  
bk.fudan.edu.cn

# 耀昇震旦



震旦集團不斷創新、提升辦公效能，  
全方位解決方案為企業提升競爭力，開創市場先機。



# 「行銷兵法」開啟震旦變革之路



01\_資深網路行銷大師劉東明老師主講「互聯網行銷兵法」，針對如何運用互聯網提升顧客體驗進行深入剖析。

圖·文/震旦集團

北宋詩人蘇軾曾說過「來而不可失者時也，蹈而不可失者機也」。顛覆性的機遇往往出現在時代交替變革之時，如今「互聯網+」的浪潮興起，不僅僅是整個社會商業結構發生了巨大變化，人類社會的關係和結構也隨之改變。大陸國務院總理李克強認為，站在「互聯網+」的風口上，能使大陸經濟騰飛，越來越多的傳統企業開始思考，如何抓住這個難得的機遇，更好地改善用戶體驗，順利實現「互聯網+」轉型。

9月13日震旦集團邀請到清華、北大總裁班之網路行銷班創始專家、資深網路行銷大師劉東明老師至震旦集團上海總部主講「互聯網行銷兵法」，針對如何運用互聯網提升顧客體

驗，進行深入剖析，並對震旦目前的網路行銷現狀提出建議；會中透過案例分析，說明企業從「我是誰」、「有何不同」到「何以見得」的行銷思維角度，透過彼此互動分享，在現場激



02

02\_震旦人對於互聯網行銷充滿著熱情與期待，課程更帶來工作上極大的啟發。

03\_震旦集團董事長袁蕙華勉勵同仁，要大步邁進「互聯網+」時代。



03

盪出許多創意火花，最終了解到網路行銷必須站在顧客的角度思考問題。

在課程最後，劉東明老師提出「以人為本，方能網贏天下」的觀點，也是震旦集團經營理念中「顧客滿意」的完美體現。

震旦集團主管及同仁們聽過劉老師的課程後，也帶來工作上極大的啟發。包含通路事業部總監盧斌表示，互聯網行銷是趨勢，震旦以傳統通路為主，一定要抓住這個趨勢。在提升顧客體驗方面，我們成立了專業電商團隊，銷售商品線上線下各不相同，在包裝中也放入簡單易懂的說明書和小工具幫助顧客自己動手組裝，呈現給顧客最好的購買體驗。

OA浙江事業部資深總監齊澤虎說，劉老師提到要運用網路行銷工具，引導顧客關注我們的商品，自發地幫我們做宣傳。家具北京事業部副總經理麻書敏表示，用過我們家具的顧客，都知道「震旦」這個品牌好，「互聯網+」也為我們增加更多影響力，另一方面「互聯網-」也減掉很多中間成本，對我們與顧客都是雙贏的。

集團資訊組資深總監歐健和則提出，資訊的轉型要從後端轉到前端，未來重點會放在新科技的使用與資訊的對接上，找尋人才也是很重要的一步；未來大數據在後台的收集和分析也是對資訊工作的一個挑戰，最後一點就是網路的安全性，網路資料安全上也需要做很多工作。3D事業部行銷部資深經理黃慧姝表示，震旦3D持

續推廣四大平台百大列印中心的行銷戰略，在網路行銷方面會著重品牌面，包含SEM（關鍵字廣告）、SEO（網站排序優化）、App開發、微信平台開發等，讓顧客線上就可以諮詢和列印，建立我們自己的智庫，提供行業應用解決方案，方便顧客又利於經營。

集團行銷組夏云霞說，「震旦」品牌代表集團近52年累積的誠信聲譽，是一筆巨大的無形資產，需圍繞「人」為中心站在顧客的角度思考。

震旦人對於互聯網行銷充滿著熱情與期待。如今，互聯網已經滲透到衣食住行各面向，互聯網思維正在改變越來越多企業的產品推廣、品牌傳播和行銷策略。對於傳統企業來說，企業實現「互聯網+」變革的不是商業或運營模式，而是支撐整個企業發展的管理模式，如何協調好線上與線下的關係，使二者相輔相成、相互促進，是管理者們亟待思考解決的課題。A



04\_未來震旦將採「以人為本」的觀念，應用於網路行銷，開啟震旦變革之路。

震旦集團董事長袁蕙華勉勵大家：「任何事情都先要產生集體的共識，才能產生集體的智慧，用舊思維找不到新方法，用舊地圖找不到新征程，讓我們大步邁進『互聯網+』時代，用顛覆性『行銷兵法』開啟震旦變革之路，讓我們的辦公生活更美好！」



# 通業技研攜手專家發表最新3D列印技術



01\_通業技研董事長紀崇楠（左三）與Stratasys大中華區總經理翟蓮子（右四）共同領軍，發表最新3D產業趨勢和案例作分享。

圖·文/通業技研

致力於提升台灣3D列印技術應用的年度盛會「Stratasys 2016用戶大會」，在9/20、9/21兩天於台北和台中兩地登場，由Stratasys大中華區總經理翟蓮子與通業技研董事長紀崇楠共同領軍，帶領旗下最專業的研發、技術和市場通路人員，共同為跨產業顧客帶來全新的產業趨勢和成功案例分享。

與以往僅強調3D列印技術的內容相比，此次議程核心「探索設計和製造新理念」更強調3D列印技術與上下游3D供應鏈技術的整合綜效；為符合活動主題的方向，通業技研展示全系列3D掃描量測設備於



02\_Stratasys大中華區總經理翟蓮子說明3D市場概況和未來發展策略。

現場進行實例操作示範，搭配展示工業級3D列印設備和多元複合材質列印成品，成功讓顧客透過實際參與和體驗的方式，深入了解不同3D技術在不同產品開發階段的整合應用和操作技巧，並協助優化現有工作流程和生產品質，兩場活動下來獲得超過120位顧客的熱烈迴響和互動，奠定通業技研與Stratasys在台灣3D列印市場不可動搖的地位。

Stratasys大中華區總經理翟蓮子於會中指出，3D列印的產業應用已經不再僅侷限於產品原型製作，近幾年更大量被導入實際的生產流程，甚至是終端產品的製造應用上，包含汽車、



02\_顧客出席踴躍，仔細聆聽最新3D技術應用。



03\_現場展示FDM+Polyjet技術的複合材質成品與成功案例影片。

航太、醫學、消費品、教育等產業都可以利用3D列印的快速生產優勢，直接產出高品質低成本的成品零件供使用。權威調研機構Deloitte分析也指出，受惠於3D列印在產業的應用越來越普遍且越來越高端，全球3D列印市場規模因此逐年倍數成長，從2012年僅有30億美金，到2016年的120億，2020年則將暴增至320億美金的預估前景，其中原型製作和生產應用部分就占了將近7-8成的市場比例，主導了現行3D列印的應用領域和發展方向，麥肯錫顧問公司更大膽預估到了2025年，3D列印應用在不同產業的經濟效益將可達到2,300億~5,500億美元的驚人數字，而其中5-10%的消費性產品、30-50%的終端產品、30-50%的工具機產品，未來都被樂觀評估可由3D列印技術直接生產製造。

Stratasys除了帶來最新3D列印市場預估和發展策略外，更於會中首次揭露兩款革命性3D列印技術資訊，包含與波音公司共同研發針對航太產業設計的大尺寸「3D列印工作站（Infinite Build 3D Demonstrator）」和與西門子合作開發的多軸機械式「3D列印系統（Robotic Composite 3D Demonstrator）」，都再次突破現行3D列印技術在列印尺寸、模型

強度和複合材質的限制，重新定義了未來製造產業的格局。

此次「Stratasys 2016用戶大會」在「3D掃描」展示上，透過Artec、Breuckmann、Cimcore等掃描量測設備的操作示範，提供來賓最直接的3D掃描解決方案體驗。另外，更針對Stratasys的產品發展策略、FDM和PolyJet兩大3D列印技術目前的發展現況和未來效益作深入分析，讓顧客能以多元的技術和應用觀點來評估導入的可能性。

除此之外，更為用戶規劃最貼近使用需求的CAD軟體修補技巧及3D模型後處理應用，有效協助顧客進行CAD轉檔成STL檔時可能遇到的問題；通業技研更邀請到指標性顧客分享自身的3D成功案例，給予現場來賓最真實的使用建議和經驗傳承。A



05\_活動現場展示革命性全彩3D列印設備J750高精度成品。



# 不傷眼、脖子、肩膀不痠痛



文／邱玉珍·資深健康醫療記者、諮詢／許宏志·嘉義長庚醫院復健科主治醫師

八月初，寶可夢（Pokemon Go）一宣佈上市，全台陷入瘋狂抓寶行列，不少地區湧進大批抓寶人潮，宛如「寶可夢陰屍路」。醫師表示，走出戶外抓寶很健康，但過於沉迷小心「領頸仔」受傷。

**寶可**夢上市後，全球陷入瘋狂追寶，不少國家發生追寶發生意外事件，台灣瘋狂程度也不輸其他國家，每天晚上，原本人潮稀落的公園，突然湧入一堆人潮，前陣子，大批人潮聚集北投公園抓怪獸的景象，被美國時代雜誌登上封面。

本身也愛抓寶的嘉義長庚醫院復健科主治醫師許宏志，並不反對民眾

「抓寶」，但他認為玩寶可夢要有時間限制，才能抓寶抓得健康又開心。他拿出手機秀出自己抓到的怪獸說，「目前我已收服了100多隻寶物，袋子都滿了。」

復健科醫師也抓寶？許宏志笑著說，「自己下海玩才知道會造成哪些傷害。」話鋒一轉，他指出，寶可夢是很多人年輕時的玩伴，它之所以讓

“這幾年，平板、智慧型手機興起，肩頸肌筋膜炎疼痛症候群患者增加一倍，寶可夢上市以來，愈來愈多這類病患求診。”

人瘋狂追逐，無非是想找回年輕時的記憶。

不僅復健科醫師玩，不少其他科別醫師也玩，但大家只是偶爾玩一下，抓幾隻怪獸過過乾癮，不會跟著大家一起「追寶」。許宏志坦言，適當玩寶可夢確實可以讓人增加運動量，以前他晚上頂多出去運動20分鐘，開始抓寶之後，運動時間增加至1小時。

當初，寶可夢的設計原意是要讓宅男宅女，從家裡沙發上站起來，走出戶外抓寶。確實有人因為抓寶瘦了好幾公斤，但懶得動得人還是懶，為了不想走路抓寶，用衛星定位，看到哪裡出現大量怪獸，騎摩托車四處追寶。

騎摩托車抓寶失去原設計者的本意，不少人不僅沒瘦，反而出現「肩頸肌筋膜炎疼痛症候群」。許宏志強調，這幾年，平板、智慧型手機興起，肩頸肌筋膜炎疼痛症候群患者增加一倍，寶可夢上市以來，愈來愈多這類病患求診。



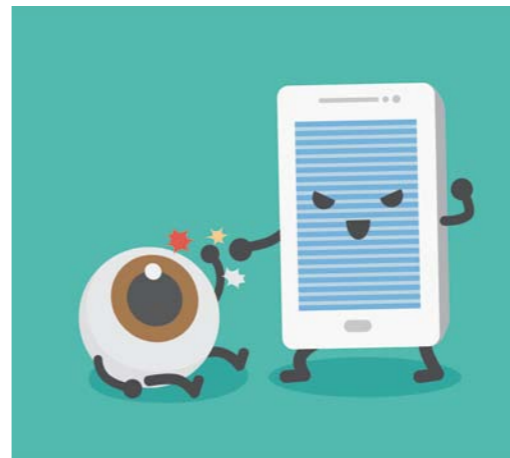
## 抓寶為何會造成肩頸肌筋膜炎疼痛症候群？

許宏志解釋，抓寶時幾乎都低頭、駝背、脖子前伸，手肘懸空，手臂內轉和手指用力滑手機等，這些不良姿勢會造成肩膀附近的三角肌、肩夾骨處提肩夾肌、頸部1、2節頸椎處肌肉及手肘外側伸直肌等肌群痠痛。

長期下來，這些肌群開始出現疼痛不舒服等症狀。這類病人，醫學上診斷叫作「肩頸肌筋膜炎疼痛症候群」，表示長時間肩頸肌肉在緊張牽拉狀態下，影響血液流通，體內代謝廢物過度堆積而引起疼痛。

這群患者肩頸易出現痠痛外，許宏志表示，幾乎所有的患者都有「激痛點」（某一點特別痛），如果按到此處，患者會有疼痛到快要跳起來或不自自主退縮的現象，和一般的壓痛感不同。

許宏志門診觀察，7、8年前100名病人





“眼科醫師建議民眾，白天外出玩寶可夢建議配戴太陽眼鏡，玩30分鐘應該休息10分鐘，長時間盯著手機近距離看，眼睛調節的肌肉易痙，遊戲玩久之後，抬頭看遠方會變模糊，增加老花眼機率，青少年更因眼睛近距離看久，會假性近視。”

中約有7、8名是因為玩電腦求診；這幾年，平板電腦、人手一隻智慧型手機後，因肩頸肌筋膜疼痛症候群求診的人，激增到100名中有15、16名。

在門診中，病人最常說的症狀就是「脖子痛」、「肩頸痠痛」，常伴隨著疲勞、睡不好、肌肉僵硬無力、交感神經異常等症狀。找神經科檢查也找不出原因，通常被告知神經正常，也沒長骨刺，但患者就是覺得肩頸很痠痛。

許宏志說，長期低頭玩平板或智慧型手機的人，逃不過復健科醫師的眼睛，一走進診間，有經驗的醫師一看就知道，因為他們的肩膀會一高一低，或鎖骨不對稱，因為

肩膀長時間右邊緊繃而抬高或過度前傾。

這類不對稱肌肉內，常可以摸到帶狀或條狀的硬結，叫作「緊束帶」，如果按壓緊束帶，患者會在特定部位感到不同程度的轉位痛，例如按到肩膀會痛到上臂或是前後胸。

### 抓寶要抓得開心又不傷身，最好掌握3大要領

#### 一) 抓寶時記得要打開聲音和震動

除了更有互動感之外，在震動或聲音提醒後再拿起手機，可減少長時間手持的肩頸疲勞，和眼睛緊盯螢幕造成的傷害。

#### 二) 「不要」帶行動電源

許宏志解釋，手機不用行動電源，又打開聲音和震動玩遊戲，頂多撐2、3小時，不會太久。建議抓寶時間約2、30分鐘就該休息暫停了。

#### 三) 抓完寶做伸展操

許宏志說，伸展操主要是「反向動作」，也就是和抓寶動作完全相反的動作，抓寶時低頭，所以，抓完寶就應該將頭往後抬仰；抓寶時雙手前傾、駝背，抓寶後就要把雙手及手掌向外翻轉，身體往後伸展，熱敷也可以緩解痠痛。

如果伸展、熱敷仍無法改善痠痛，一定要就醫，否則長時間下來會變成慢性疼痛，到時候就算吃藥、物理治療，也只能減緩症狀，之後只要姿勢一不良，又會痛起來，甚至更痛，造成生活上很大的困擾。

抓寶會造成肩頸痠痛外，對眼睛的傷害不容小覷。眼科醫師表示，台灣紫外線量過高，抓怪獸要到戶外到處走，接觸大量光線對眼睛傷害大，玩太久恐怕會引發黃斑部病變、白內障，還可能增加乾眼症機率，甚至假性近視。

眼科醫師建議民眾，白天外出玩寶可夢建議配戴太陽眼鏡，玩30分鐘應該休息10分鐘，長時間盯著手機近距離看，眼睛調節的肌肉易痙，遊戲玩久之後，抬頭看遠方會變模糊，增加老花眼機率，青少年更因眼睛近距離看久，會假性近視。

此外，而專心在抓怪時，眨眼次數變少，容易引發電腦終端機症候群，增加乾眼症、肩頸痠痛症狀，玩遊戲一久，眼睛愈容易乾澀，造成乾眼症惡化。 **A**



### 掌握抓寶3原則

台灣人做什麼都很「頂真」，連抓寶數量、等級也要跟人家比，一發現那裡有「寶物」，騎著摩托車到處追寶。復健科醫師表示，抓寶是不錯的遊戲，但過猶不及，過於迷戀抓寶，不僅影響工作、學業，還可能讓健康陷於危機。許宏志建議民眾掌握以下3大原則，才能快樂開心抓寶。

#### 原則① 善用輔具

打開手機的聲音、震動，就不須一直低頭盯螢幕。只要有寶物出現，手機就會震動提醒，一直低頭找寶物，不僅傷眼，肩頸也會受傷。

#### 原則② 不要帶充電電源

不要額外帶行動帶源出門，手機電源耗盡就結束抓寶行動，頂多抓2~3小時，但建議30分鐘即應休息暫停。

#### 原則③ 抓完寶做伸展操

長期低頭抓寶會引起「肩頸肌筋膜疼痛症候群」，建議民眾抓完寶最好做「反向動作」伸展操。





# 奇想設計致勝 (中)



文／李俊明 · 圖片提供／Consumer Physics · HAPILABS · Kolibree · Sippo · Oura · Siva Cycle · Qardio

隨著已開發國家人口老化議題熱烈發酵、重視保養、健康的意識也更加抬頭，一股與「身體」相關的新型態產品設計逐漸崛起，將生活器物、奇想、智能科技冶為一爐，從飲食、飲水、運動、到身體質素監測，全方位改變人們的生活！

## 自動分析食物成分 很健康

俗話說得好，食物是最佳良藥！只要吃得健康、適量，就能保持身體機能的完整運作。以色列Consumer Physics公司，利用每種分子在光束照射下都會產生獨特震動模式、可藉光譜進行食物成分判定的特色，推出一款可隨身攜帶的掌中感測儀SCiO，讓人輕鬆一按，就能「掃描」出食物與飲料成分；利用藍芽與搭配的「DietSensor」App連結，即可追

蹤、記錄飲食內容與習慣，藉由資料庫分析，建議你那些食物應多攝取，那些食物該少食，保持身體健康、維持理想體重。

這項產品發明者Remy與Astrid Bonnasse，在2014年發現年僅九歲的女兒竟然罹患青少年糖尿病，需時時注意碳水化合物攝取量，但通常患者僅能依靠經驗值推估醣類攝取。他們注意到全世界有三千八百萬以上患者具有殷切需求，於是毅然全心投入相關設計研發。產品問世後，對罹患長



期慢性病症，諸如糖尿病患者，特別具有實用性，也因此一舉獲得2016年拉斯維加斯消費電子展最佳創新獎，躋身全球20件最佳數位創新設計之列。

## 控制進食速率 很養生

根據研究報告，吃得太快，或是進食缺乏咀嚼，常會導致消化不良、體重增加，甚至引發胃食道逆流。為什麼吃得又快又急，會難以控制體重？答案是因為人體進食期間，通常20分鐘之後，才會感到明顯飽足感；因此吃得愈快，就有可能吃得愈多。由Jacques Lépine所發明的這款神奇智能叉子HAPIfork，不但可以感應器監測進食習慣，清楚勾勒出飲食模式，而且當你吃得過於急促，就會以指示燈號與輕微震動提醒放慢速度細嚼慢嚥。除此之外，HAPIfork還會監測每餐進食長度、每分鐘將食物送進口中次數，以及每次拿起叉子的攝食間隔長短。這些資訊藉由USB或無線藍芽傳輸至雲端資料庫後，就能長期追蹤、作為改善使用者飲食習慣的有力參考。



## 養成健康飲水 很高效

不只良好進食習慣與飲食均衡很重要，「飲水」這件維持身體基本功能的大事，當然也有智能設計切入市場。來自澳洲墨爾本的新創團隊推出一款Sippo水壺，不但會提醒使用者隨時補充水分，還要讓消費者藉水分攝取來進行「交誼」呢！

透過App連線，Sippo水壺會自動提醒應該飲水的時間，因為適當水分攝取，可讓人保持活力、維持理想體重，甚至遠離心臟病、腎結石的威脅。如果想讓喝水變得更有渲染力，使用者甚至可利用App將使用Sippo的飲水狀況分享到臉書上，帶動親友團養成健康補水好習慣。





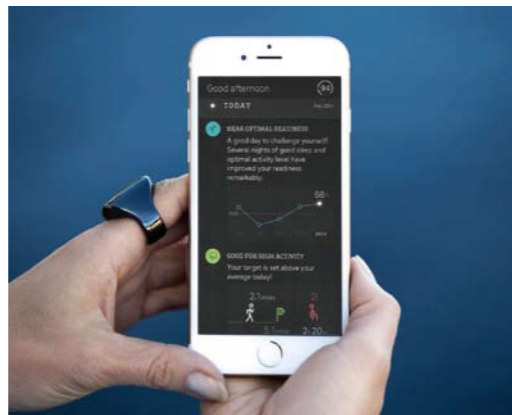
### 智能產品防蛀牙 很神奇

雖然齲齒可以預防，但它至今仍是全球最常見的口腔保健問題。為了防止蛀牙，很多牙醫師皆會鼓勵患者經常漱口刷牙，但對於大多數人，尤其是兒童來說，餐後固定刷牙並不容易。在利用新科技改善人們生活的前提下，一款智能牙刷誕生了！來自美、法兩地研發團隊所推出的Kolibree，不但是電動牙刷，還能防止蛀牙。它內建3D動態感應器以及藍芽連網功能，可馬上偵測口腔哪些區域需要加強清潔。為讓功能更為齊備，它還推出特殊刷頭配件，針對配戴牙齒矯正器的使用者，更省力、有效清除齒縫斑垢。研發團隊甚至還設計了Go Pirate 2等手機遊戲軟體，讓孩子邊玩邊刷，清潔更徹底！

### 指上改善入睡品質 很好眠

根據統計，全球有高達三分之一的白領工作者長期深受睡眠不足所擾，那麼

「睡眠商機」的延燒，只是時間早晚的趨勢。現在只要戴上戒指，也有可能改善你的睡眠品質！花上150英鎊，也就是相當於七千多元台幣，你就能買上一只神奇的Oura戒環，它不但能日夜監測心跳、體溫、呼吸頻率，也能記錄睡眠間的移動、每日坐下的次數等。想要盤點自己的身體狀況，只要以藍芽連上手機App，就能從數據進行分析，對你的生活型態做出個人化建議，像是何時上床睡覺最好、做什麼類型的運動較合適、如何設定運動目標，讓睡眠品質更佳……等，這款App甚至能



統合資訊，分析配戴者身心最佳時刻，讓你選擇最適當時機出擊，輕鬆運籌帷幄。

這款芬蘭知名設計師Harri Koskinen操刀的陶瓷複合材料戒環，共有黑、白兩色，強調防水抗刮，就算不與手機連線，內建記憶晶片仍可自動儲存監測資訊最長達三週之久；而每次花一小時充飽電，就可維持三天運作。

### 飛輪健身儲電 很環保

除了適當的休息、均衡的飲食，定量的運動，同樣亦是健康人生的重要關鍵。在講究環保節能的趨勢下，藉運動創造額

外動能，逐漸成為一種新思維。舊金山新創公司Siva Cycle便推出一款Siva Atom，讓你能夠一邊享受單車馳騁的快意，同時也將身體動能轉化為電力，為你的手機、MP3、GPS導航器等可插入USB的電子產品充電！

這款單車充電器/電池組相當輕巧，重量只有三百公克，而且兼具防水功能。只要將之安裝在腳踏車後輪輪軸，就能匯聚腳踏單車動能，將之儲存於內建的1300mAh鋰電池內。如果以每小時十六公里的速率計算，約可產生三瓦特的電力。

設計者不只著眼已開發國家注重健康養生的風潮，也觀察到全球尚有十五億人口經常處於缺電、甚至無電可用的狀態中，因此意欲藉由腳踏車這種遍及全球的交通工具，提出另類微型個人發電方式，讓更多人享受再生能源便利。也因此Siva Cycle公司在集資網站Kickstarter進行預購時，發起每售出十組產品，就與慈善機構合捐一組給第三世界國家人民，幫助他們取得更環保永續的清潔能源。A





## 把人文格調帶回家



震旦博物館文創商店

圖·文 / 震旦博物館

越是經濟飛躍的社會，越需要深厚的人文品位，作為安靜沉澱的心靈力量。自西元前三世紀（290B.C.）托勒密王朝在尼羅河三角洲的亞歷山大城（Alexandria）建造以研究為中心、崇尚科學人文、強調文化傳承的繆斯神廟（Mouseion），被公認為西方博物館的起源。兩千多年來，博物館從古代貴族彰顯地位、炫耀奇珍異寶的私人收藏館，到法國大革命之後邁向公共化的人類文明殿堂，博物館的發展與時俱進。新世紀的博物館，儼然現代人的文化心靈綠洲，在大都會生活壓力中找到可以舒心的處所；博物館文創衍生品，則扮演了藝術化為生活美學的最佳使者。

## 文創商店：博物館的「另一個展廳」

博物館藏品的文化內涵、社會教育意義、藝術傳播使命都需要借由新媒介予以遠播，文創衍生品的出現，架起古器物與觀眾間的橋樑，將創意發想與博物館藏品相結合，使得展櫃內的文明變得易於親近。讓民眾把「館藏」帶回家，文創商品延伸了博物館的教育觸角，融入日常生活。衍生品如今已不限於簡單的文具用品，還包括服裝、玩具、家庭裝飾、音像書籍、網路遊戲、食品飲料等日常生活的各個領域。文創商品是博物館轉型的生力

軍，不僅為博物館的深邃文化歷史內涵加入了創新意識，還有助於重塑博物館的品牌形象。衍生品商店所獲得的利潤可以回歸博物館營運中，為博物館服務增添活力，成為博物館「另一個展廳」。



大英博物館商店內景©www.telegraph.co.uk

以大英博物館的文創商店為例，它隸屬於博物館信託理事會，負責衍生品零售、文化旅遊導入、出版與產品研發。作為歷史悠久的超大型綜合性博物館，它的館藏猶如人類文明的縮影，收藏了來自世界各地的藏品。二十年前，商店年收入就已達到930萬英鎊，其中175萬英鎊的利潤轉化為博物館營運資金，重新投入為社會大眾提供教育服務，用於完善博物館典藏、研究、展示、教育、推廣、營運等各方面職能。

## 文創商品：品類及來源的多樣性

如何吸引普羅大眾更多地來到博物館參觀？如何利用博物館資源創收以求更好地發展？如何勾起觀眾離開展廳後的感官共鳴和記憶？博物館文創商品的開發在眾多方法中，佔有舉足輕重的地位。近年來，臺北故宮博物院的文創商品營業額呈現穩步增長的態勢：除了巨大的利潤外，還將博物館古文物對於當代美學的解讀、實用功能和市場價值予以充分體現。館藏由此延伸出它們的溢出價值，在博物館外的空間將藏品的精神散播到觀眾的生活中。

維多利亞與阿爾伯特博物館（Victoria and Albert Museum，簡稱V&A）的藝術衍生品開發稱得上是世界領先，它的藝術衍生品商店是歸於旗下商貿部門V&A企業（V&A Enterprises）的。根據該部門公佈2014年至2015年財務報表所示，商店年度淨利潤高達350萬英鎊。V&A博物館零售商店產品分為四類，包括：原創類、合作類和買手採購寄售類及博物館出版物。

一、原創類商品。顧名思義，由零售部門直屬設計管理，僅在V&A商店及官方網店有

售。這一類型的商品佔所有商品的30%，它們的紋樣、造型或設計項目是源于博物館館藏的。由於價格適宜、富於創意、充滿「藏品」的識別性而受到消費者的歡迎；二、合作類衍生品。這類商品是博物館授權合作夥伴製作的周邊衍生產品。特許開發商依博物館館藏為靈感啟發，設計製作包括服飾、首飾、床上用品、陶瓷工藝品、印刷品等多品類產品。目前，V&A博物館的海外授權方就已經超過70家。三、買手採購寄售類商品。主要由博物館買手在全球挑選所得，選取與博物館氣質相吻合的商品。V&A博物館的這類商品以首飾製品為主，售賣情況樂觀，其中為數不少的首飾設計師甚至與V&A持續合作數季，借博物館平臺進行產品發佈。V&A培養了大批慕名而來的消費者，為了挑選



V&amp;A 開發設計的珠寶首飾衍生品©V&amp;A



首飾而來到博物館。四、博物館出版物，其中以特展圖錄最為暢銷，學術研究及期刊雜誌也頗受歡迎。

### 「藝術生活化」的新途徑

除了實體店外，官方網路商店也是未來產品銷售的重鎮區。國內外領先博物館大多都開始關注極具潛力的網路購物平臺，規劃將網路店鋪與實體商店互通。除了售賣衍生品及出版物外，還能預售門票、付費報名博物館藝文活動及培訓課程。時至今日，博物館開發文創衍生品的目的更加清晰明瞭：商業創收只是次要的目標，更重要的是為了推廣博物館品牌，運用親近而淺顯易懂的方式，分享歷史知識與藝文體驗。實踐著博物館「讓藝術生活化」的使命——讓更多觀眾走進博物館，在文化空間中找回散落在各處的創造力及想像力。A



國立故宮博物院墜馬髻頸枕© 國立故宮博物院

## 不忘初心，情繫資壽

記山西資壽寺十八羅漢回歸十八周年

圖·文／震旦博物館

資壽寺位於山西省靈石縣城東的蘇溪村，東依綿山，西臨汾河，肇建於唐懿宗鹹通十一年（西元870年），歷代皆有重建，現存主體建築和塑像多為明代遺存。寺以“資群生於壽成”得名，寓意“人人皆得長壽”。寺廟整體依山而建，佈局完整，古建軒昂，儀樓、甬道獨樹一幟，尤以精美的元代壁畫、彩繪藻井和十八羅漢彩塑聞名遐邇。

而說起十八羅漢彩塑，就不得不提及十八年前震旦集團創辦人陳永泰先生與資壽寺的一段殊勝因緣。

1993年12月25日深夜，幾名竊賊越牆入寺，趁著夜色，野蠻地將位於



資壽寺山門前的儀樓

三大士殿內的十六尊羅漢和兩尊童子造像的頭首割下，裹挾而逃，隨即杳無音訊，消息一經傳出，震驚全國。雖然事發兩年後，四名盜竊者已緝拿歸案，但十八羅漢的頭首依舊下落不明。直至1996年的春節，在遠離內陸山西的臺灣島上，忽然傳出了有一批來自大陸的精美彩塑頭像尋找買主的消息。陳先生在多方打聽之後，確認了這批文物便是山西資壽寺被盜的十八羅漢頭像，於是心中發願，幾經輾轉周折，不惜重金，將十八羅漢頭首如數購得。因不忍羅漢身首異處，在兩岸交流尚不通暢的年代，經過多方共同努力，終於在1999年3月29

日，將十八尊彩塑頭像全部捐回資壽寺，使其得以身首合璧。1999年8月18日，十八尊羅漢像由文物專家完成修復並舉行盛大的開光法會，以完美的姿態重新展現在世人面前。

十八年來，陳先生一直心心念念著資壽寺及十八羅漢的保護狀況，曾親自到訪，並委派專人多次前往山西探訪。因為這段特別的緣分，資壽寺也一直受到各界的矚目與護持。2001年，資壽寺列入第五批全國重點文物保護單位。兩年前，在靈石縣政府的接洽下，資壽寺成為河南嵩山少林寺的下院之一，未來將逐步依託少林寺僧團進行管理和推廣。2016年8月18日，恰逢十八羅漢回歸十八周年，蘇溪河畔張燈結綵，鑼鼓喧天。十八年來，這裡的人們從來沒有忘記，他們感念陳先生十八年前的義舉，也祝福資壽寺擁有更美好的明天。A



賴任辰董事代表震旦集團致辭感恩



信徒與民眾迎請參加祈福法會的高僧大德的香幡儀仗



## 戰國時期 鏤空龍形佩

主龍的身軀從中剖開，拉到左右兩側，形成一首雙身的設計。(圖一)



文/吳棠海·圖/震旦博物館

象生動物是古玉造型的題材之一，既有獨立的個體造型，也有二個以上的群體組合。當象生動物以群體形式出現時，一方面要凸顯動物的樣貌特徵，另一方面必需配合玉料進行組裝，才能達到整體性的美感。此類工藝技法在戰國時期的鏤空龍形佩上表現最為傑出，所以本文列舉一首雙身、對立、龍中龍、交叉及群體組裝五類，介紹戰國時期具象造型的設計方法。

### 一、一首雙身組裝

「一首雙身」從字面上來看，是指一個頭部連接二個身軀的造型，但在中國

古代文物中，也可以視為在平面上展現動物全貌的方式。

例如圖一為戰國時期的鏤空龍形佩，此器包含一個大龍和四個小龍，每個蛇

身龍皆採俯視角度取象。大龍頭部居於中下方，身軀往上分為兩束，朝左右兩側彎轉，鼻吻前端連接二個橫向小龍，小龍鼻吻相對，尾端朝下勾捲，後方各有一個小龍，以頭上尾下、伸出前爪、往上彈躍的姿態，依附在大龍外側。

主體大龍狀似一首兩身，其實是將身軀從中剖開而成的，玉工將其拉到左右兩側，使人一眼即可看到龍的正面及左右兩個側面，輕鬆展現龍的完整形貌，是戰國晚期-漢代的特有設計。

### 二、對立組裝

對立組裝是在中軸平衡、左右對稱的概念下進行的，在器型結構上往往採用「左、中、右」三者橫向聯繫的布局。

例如圖二為戰國時期的鏤空人龍形玉飾，此器內含一個長條蛇身龍，此龍採俯視角度取象，頭部居中朝上仰望，

長條狀的蛇身由下至上、逆時針環繞一圈，前肢往上攀舉一人，此人頭部向左，身體橫臥，四肢外展，頂住龍身，與蟠龍構成器型的主體。

龍身外側有二個羽人，由正面頭部和側面身軀所組成，以耳朵、胸腹及單足依附於龍身兩側，翅羽朝外展開成對稱狀。全器即以蟠龍居中、羽人分居兩側的型態構成對立式的組裝。

### 三、龍中龍組裝

「龍中龍」是在龍的形體之中再納含一個小龍的意思，可以施於各種不同的器型上，為戰國時期特有的組裝形式。

例如圖三為戰國時期的鏤空龍形玉飾，此器的主體部分由二個較大的蛇身龍組成，每個蛇身龍皆採俯視角度取象，其中一個龍首位於中上方，身軀朝右彎轉，另外一個龍首位於中下方，



## 戰國時期 鏤空人龍形玉飾

主龍盤環於中間，二位羽人依附左右，形成對立式的組裝。(圖二)





### 戰國時期 鏤空龍形玉飾

玉龍身上雕琢小龍，猶如大龍背負小龍一般，俗稱「龍中龍」。(圖三)

身軀朝左彎轉。二者以S形的基調橫向延伸，龍身上下起伏的狀態為反向對稱的關係，所以用彼此互補的形式連接為一個整體。

仔細觀察大龍身上的紋飾，在龍首後方分別雕琢一個小龍，小龍也採俯視角度取象，鼻吻與大龍方向一致，龍身雕琢扭絲紋或鱗片紋，順著大龍身軀延展，好像大龍背負小龍一般，即是龍中龍的設計。



### 四、交叉組裝

交叉組裝屬於比較簡易的型態，特別適合用於動物數量偏少的玉器上，尤其是在長方形玉料上面進行二個龍形的組裝時，可以避開數量少的缺點，讓造型不顯單調。

例如圖四為戰國時期的鏤空龍形玉飾，此器包含二個較大的蛇身龍，龍首皆採俯視角度取象，其中一個龍首位於

### 戰國時期 鏤空龍形玉飾

龍的龍首分居左右兩側，身軀朝反方向彎轉，形成交叉組裝。(圖四)

左邊，身軀朝上拱起，往右下方垂擺，另外一個龍首位於右邊，身軀上拱，往左下方延展，龍身表面雕琢小龍，形成龍中龍的樣式。

二個蛇身龍皆呈S形彎轉，以傾斜交錯的型態構成交叉式的組裝，龍首分別倚著對方捲尾，背脊上方和腹部下方用「一」和「一」的裝飾物連接，尾巴向外歧出鬣毛，結構單純卻不乏味，善用少量的裝飾呈現簡約之美。

### 五、群體組裝

戰國時期鏤空龍形佩的組成份子數量不拘，二個以上即可稱為群體組裝，有

些玉器結合蛇身龍與鳳鳥，數量高達十個以上。

例如圖五為戰國時期的鏤空龍形佩，此器以長方形的玉片製作，運用鏤空技法透雕為四龍六鳳的組合。二個較大的蛇身龍呈側面狀，以鼻吻朝外和扭身S形的姿態位於玉飾兩側，另外二個蛇身龍呈俯視狀，龍首鼻吻朝下，並列於玉飾中間，它們的身軀朝上彎轉，末端連接鳳首，彼此共身為一體，拱身處連接一環，具有補白的功能。

俯視龍首之下連接二個彼此相背的側面鳳鳥，雙鳳之下再連接另外一對俯臥鳳鳥，全器即以共身和依附的關係連結在一起，形成群體式的組合。A

### 戰國時期 鏤空龍形佩

此器包含十個龍與鳳，以依附和共身的關係，構成群體性的組合。(圖五)



戰國玉工憑藉著鏤空工藝的優勢，與蛇狀身軀可自由彎轉的彈性，讓具象動物以多元化的型態組裝成器，產生變化多端的造型。下期將從依料施工的角度，介紹同一題材的相異設計。





## BOOK

震旦博物館出版  
叢書介紹

## 春秋玉器

**春秋** 玉器介於西周與戰國之間，除了具有承先啟後的過渡期風格之外，也有獨特的自體性特色。本書蒐羅290組件春秋時期玉器，品類包含禮瑞用器、喪葬用器、佩飾用器、嵌飾用器、兵器用玉、似玉材質及改形玉器等等，內容頗為豐富。本書前面收錄古玉專家吳棠海先生撰寫的「古器物學研究—春秋玉器概論」一文，提綱挈領的介紹春秋玉器的特色，對於春秋玉器的鑑賞有極大的助益，是愛玉同好不可或缺的好書。 **A**

## 【內容精選】

- 1、本書依照形制功能分類，對於春秋玉器的使用方法一目了然。其中包含多組佩飾器、玉覆面，以及罕見的全套玉具劍，十分難得而珍貴。
- 2、各件器物附加詳細的說明，讀者可以按圖索驥，瞭解每件玉器的紋飾形狀與布局方法，以及特殊器物的成形方式。
- 3、彩圖數量豐富，並有拓片和線圖的輔助，讀者可以輕鬆自在的悠遊於春秋玉器裡，體會春秋玉器獨樹一格的美感。



春秋晚期 玉組佩



春秋晚期 龍紋玉戈

## 玉器發展史系列

- 紅山玉器 ●商代玉器 ●西周玉器 ●春秋玉器
- 戰國玉器 ●漢代玉器 ●唐宋元明清玉器

## 館藏精選系列

- 藏品圖錄 ●文物精粹 ●古玉選粹1
- 佛教文物選粹1 ●佛教文物選粹2
- 青花瓷鑑賞 ●元青花瓷鑑賞

## 館際合作系列

- 芮國金玉選粹—陝西韓城春秋寶藏

## 鑑賞研究系列

- 認識古玉新方法 ●傳統與創新—先秦兩漢動物玉雕

## 書籍銷售點

**台灣地區** | 北部：國立故宮博物院、國立歷史博物館、三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、榜林文物書店、樂學書局、CANS藝術新聞雜誌、蕙風堂、世界書局  
南部：庫存書書社（高雄）

**大陸地區** | 北京：罐子書屋、韞玉齋、中國文物書店、錦祥堂  
上海：震旦博物館、罐子書屋

**日本地區** | 藝友齋

- 台灣地區：886-2-2345-8088轉1712游小姐
- 大陸地區：86-21-58408899轉606博物館商店
- 官方網站：www.auroramuseum.cn



## 館藏精粹賞析



明宣德 青花雲龍紋大罐  
高48.5公分 / 震旦博物館提供

文 / 吳棠海 · 圖 / 震旦博物館

「罐」是中國陶瓷器的傳統品類，形體大小不一，肩部常常附加雙繫。元代開始盛行腹部圓闊、雙肩無繫、頂部加蓋的大罐，並且成為青花瓷器的品類而廣銷海內外，如本期所要賞析者即為宣德時期的官窯作品。

## 此器

此器的罐口大而圓整，口沿向外突出為圓唇，頸部短直，肩部飽滿，以極為圓緩的弧度向下傾斜，腹部圓闊，腰部以下逐漸收窄，形成上寬下窄的提腹狀，器底具有圓形的圈足。

罐體表面布滿青花紋飾，頸部是如意雲紋，每個雲紋皆以傾斜的狀態等距離排列，肩部環飾四個獸面紋，獸面採正前方取象，雙眼圓睜，注視前方，臉頰周邊環列渦卷式的細毛，其餘獸毛向上飄揚。

罐體腹部繪畫雲龍紋，龍紋頭部上仰，嘴巴微啟，露出口內的獠牙。龍身表面鱗

片清晰，趾爪尖銳有力，頭頂鬃鬣及關節毛隨風飄揚，呈現御風而行的動感，粗長的身軀順著圓鼓的腹部環繞一週，展現當今聖上一統江山的氣勢。

龍紋下方繪畫一圈變形式的壺門紋邊框，此圈壺門紋邊框採藍底白花形式製作，框體和內部圓珠留白，其餘填滿鈷料，深濃的寶藍色與上方紋飾互相輝映，為上寬下窄的器型增加穩定性的視覺效果。

相同的青花龍紋大罐亦可見於日本出光美術館的藏品中，表面圖繪獸首龍紋，可與此器互相對照欣賞。 **A**



# 建立善性循環 傳遞善與希望



01 勵友中心帶領二十幾位青少年環台一周，學習挑戰自我、解決衝突、扶持同伴，目的地抵達時學生歡欣鼓舞，建立自信與勇氣拋開過去迎向未來。

圖·文／震旦集團

震旦集團陳永泰公益信託設立「傳善獎」，提供中型社福機構連續3年贊助，支持機構成長茁壯。得獎名額從去年5家增加到今(2016)年8家，總獎金9,600萬。經過協辦單位聯合勸募協會5個月的嚴謹評審，最終由「勵友中心」、「至善基金會」、「台灣失智症協會」、「婦女救援基金會」、「台北市視障者家長協會」、「黎明教養院」、「漸凍人協會」、「晨曦會」等8家得獎，分別介紹如下：

## 1 勵友中心 聯手打造青少年夢想未來

針對中輟、行為偏差、觸法、藥物濫用、援助交際、涉及幫派、家暴等少年，提供預防性、殘補性及研發性的服務方案，為遇到困境的少年尋找生命的出路。以社區兒少課後據點、邊緣少年個案輔導、社區外展工作、緊急短期安置、中長期自立發展等項，完成「兒少為焦點、家庭為中心、社區為基礎」之目標。

●得獎簡介：讓新世代『好Young』起來  
以「正向發展模式」概念，建構一個能夠滿足少年發展需求的「好young館」，透過預防性的活動，讓青少年自我探索、培養自信心，對社區產生認同與歸屬進而成為有能力的貢獻者，提高社會的正向發展能力。以服務青少年、培植青少年成為領導者；未來回到本館，作為他人的模範，再服務其他年輕人，建立善性循環。

## 2 至善基金會 重塑台灣原鄉教育的未來

台灣學生的能力在世界評比數一數二，但城鄉教育差距竟然也是世界第一；驚人的是，台灣內政部公布的65個偏鄉中有七成是原住民鄉。

20多年來在台灣，至善足跡遍及原鄉部落，從事原住民幼兒照顧、學校教育及部落人才培力等服務工作。

●得獎簡介：「陪你長大」原住民教育發展計畫  
偏鄉教育資源落差問題有三，一是父母離鄉謀生導致部分家庭失能，二是師資不穩定與同儕刺激少影響學生學習成效，三是學校因編制太小忙於行政業務而無暇經營社區關係，教育與社區文化嚴重斷裂，學生生活經驗與學校教育難以銜接。本計畫聚焦原住民鄉學習落後之學童，投入社工人力，同步培力學校、老師及在地婦女，搭建學校和部落的橋樑，為原住民兒少編織出光明的未來。



02 至善基金會進到尖石鄉支持國小教學，將教育與原民文化融合，提高學習興趣。

## 3 台灣失智症協會 走一條溫暖的失智照顧之路

失智症並非老年人專屬的疾病！在65歲以前被診斷為失智症稱為早發性失智症。近年來早發案例有增多趨勢，而資源十分稀少。服務四年多以來，深感早發家庭的需求與現行服務之落差，辦理一系列服務，幫助70多個早發失智症家庭。同時積極為早發失智症家庭發聲並爭取權益，使長照2.0服務對象開放到50歲以上患者。

●得獎簡介：珍愛記憶 生命依然精彩  
成立「young記憶會館」，提供早發性失智者多元活動，維持身心功能，提供家屬喘息空間。建置「創憶咖啡坊」，提升失智者的能力及價值並增加社會參與機會。開辦「憶時光農場」，透過工作再造的過程，與社區融合，營造失智友善社區。此外，失智症協會將提供家屬照護手冊、專業人員服務培訓、建立醫院轉介制度，以縮短早發失智症家庭痛苦摸索的時間。



03 台灣失智症協會設立瑞智學堂提倡『多動腦，少退化』，刺激學員感官認知功能。



04 婦援會舉辦「關心讓暴力喊停」記者會宣導暴力預防工作。

## 4 婦女救援基金會 從婦援到復原

救援是一時，陪伴是一條長路，復原是一輩子的課題！從30年前雛妓救援開始，到慰安婦人權運動、人口販運被害人及受暴婦幼服務，婦援會秉持「救援創傷，推動改革」理念，運用服務與倡議工作並行的工作方法，協助遭受性別暴力傷害的婦幼，從被害人的需求中看見問題缺口，更進而推動政策、法令與改革。

●得獎簡介：「培力。教育。零暴力」創造無暴力的未來  
打造「阿嬤家：和平與女性人權館」成為實踐性別、人權、暴力預防教育的基地，讓婦援會從婦幼服務推展至社會教育，運用培力、教育及倡議等多元形式的方法，與不同社群及社會大眾對話，提昇其對於議題的理解與認知，建立反性別暴力的意識，並成為生活中的實踐行動者，以建立更加尊重、平權、無暴力的未來。A

下期將有其他得獎機構的報導，敬請期待。

傳善獎 歡迎您加入傳善的行列



想了解更多資訊：  
請上網搜尋「傳善獎」  
或加入臉書「傳善獎」  
粉絲團



# 溫暖陪伴 有你真好



▲震旦志工總計17位同仁與眷屬，與失親兒基金會小朋友一起愛護地球淨灘活動！

圖·文／震旦集團

## 震旦OA屏東×台北市失親兒福利基金會 與失親兒一起淨灘 環保愛地球

震旦OA屏東分公司與台北市失親兒福利基金會屏東服務處小朋友合力完成淨灘及鐵馬活動，透過體驗教育激發失親兒少對夢想的渴望，勇敢追夢，堅持不懈。失親孩童親寫感謝卡片：感謝您們對我們的幫助，讓我們可以實現我們的夢想，未來我會努力去達成我的夢想！讓參與的同仁們內心充滿感動。

## 震旦OA清水×社團法人大甲媽社會福利基金會 附設台中市私立鎮瀾兒童家園

### 『震心鎮意，一起作公益』父親節感恩活動

震旦清水分公司同仁志工帶著鎮瀾之家的孩子們，一起去陪伴日照中心的爺爺奶奶，透過陪伴和遊戲互動，帶來快樂跟溫暖。震旦志工們表示透過簡單的小遊戲，跟阿公、阿嬤互動，能看到這些長輩們的笑容，以及小朋友都笑得那麼開心，心裡就跟著溫暖了起來，真是個很棒的活動！

## 金儀公司×財團法人中華民國唐氏症基金會 送愛給特教生 包裝中秋愛的禮物

金儀公司北區同仁全員出動，總計110位同仁連續六週，利用假日全天協助中秋禮合包裝，並捐贈600盒手工蛋捲給全台特教生。唐氏症基金會感謝志工們團結合作全力協助，在最短的時間發揮最大的效益！同仁也表示雖然包裝到最後手很痛，但愛不落人後，很願意再盡一己之力，幫助需要幫助的人，讓我們的愛，一直傳播下去。



▲陪伴阿公阿嬤們一起同樂趣，透過簡單遊戲看到大家滿足的笑容，過程中的體驗更是無價！



▲金儀同仁出動全家一同做公益，除利用假日全天協助中秋禮合包裝外，並捐贈600盒手工蛋捲給全台特教生。



## 震旦OA新竹×新竹市原住民身心障礙者協會 陪伴身障原住民 參與豐年祭典活動

震旦OA新竹營業部共計16位同仁參與新竹市原住民祭典，化身原住民同胞，穿著傳統服飾陪伴參加兩人三腳、吃西瓜趣味競賽以及舉辦唱歌比賽一同飄歌，渡過一個新奇有趣的週末。

## 震旦OA嘉義×台北市失親兒福利基金會 嘉義服務處

### 陪失親兒 單車體驗式的服務學習

震旦OA嘉義分公司總計15人，參與失親兒福利基金會—嘉義服務處所舉辦的『失親兒環嘉義縣市』單車體驗式活動，陪伴失親兒騎乘，也一同加油打氣！從中也讓失親兒體驗到生命價值與堅毅不拔的精神，希望帶給社會更多溫暖。

## 震旦OA板橋×社團法人新北市炬光協會 陪伴身障 手搖車體驗活動

震旦OA北區單位總計27位同仁，與新北市炬光協會共同主辦『震旦有愛、炬光傳愛』體驗身障手搖車活動。同仁志工們細心服務每位身障朋友騎乘，並一同體驗陪騎，

讓身障朋友感受安全感！雖然當天氣候不佳，熱情依舊不減並一同渡過新奇有趣的週末假期。A



▲同仁志工化身原住民同胞，穿著傳統服飾陪伴參加活動。



▲同仁志工們細心服務每位身障朋友騎乘，並一同陪騎體驗。



# 震旦月刊 歡迎您來訂閱

《震旦月刊》是震旦集團以知識、文化形式，回饋社會所發行的刊物，1971年創刊迄今已有45年歷史，發行地區涵蓋兩岸三地及其他地區。

《震旦月刊》不但深受社會各界喜愛，更屢屢獲得獎項的肯定；曾獲得台北市政府勞工局頒發的「優良企業刊物市長獎」及行政院勞委會的「全國優良勞工刊物優等獎」。

《震旦月刊》願與更多讀者分享，歡迎免費索取！



free

## 免費訂閱方式 / 讀者意見

歡迎按讚 加入粉絲頁

facebook 震旦月刊 GO

- 網站訂閱：登錄集團網站www.aurora.com.tw (震旦月刊) 訂閱。
- 傳真訂閱：請完整填寫以下內容並傳真訂閱 (02) 2345-8733轉1619。
- 本公司對所蒐集之資料將依法保密；您可來電或傳真依法請求停止蒐集、處理及利用，或請求刪除等之權利。

如對月刊上有任何意見，請E-Mail至maggies@aurora.com.tw，謝謝！（發行公司保留修改變更訂閱方式的權利）

※ 本人已閱讀並同意 貴公司及關係企業得將訂閱資料，於行銷活動宣傳目的範圍內，限於台灣地區永久使用。

姓名：\_\_\_\_\_（簽名） 出生：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日 性別：男 女  
 公司：\_\_\_\_\_ 部門：\_\_\_\_\_ 職稱：\_\_\_\_\_  
 地址：□□□ \_\_\_\_\_  
 電話：(0) \_\_\_\_\_ (H) \_\_\_\_\_ 手機：\_\_\_\_\_  
 E-mail：\_\_\_\_\_

- 職業：製造業 貿易業 軍公教 服務 / 直銷 金融 / 保險  
文化 / 傳播 科技 / 資訊 建築 / 房仲 學生 其他\_\_\_\_\_
- 職位：企業負責人 高階主管 中級主管 一般職員 其他
- 教育程度：高中 / 高職 大專 / 大學 研究所及以上
- 是否為震旦的顧客：否 是（請勾選下列公司）  
震旦辦公設備 互盛公司 金儀公司 震旦辦公家具  
震旦通訊 震旦開發 宜陸開發 震旦3D 震旦雲端
- 訂閱來源：震旦同仁發送 朋友推薦 其他通路\_\_\_\_\_
- 讀者意見：\_\_\_\_\_



# 智能辦公新時代

- 1 一站購足商務軟體 2 行動商務 3 彈性租用輕鬆省







禪風主管家具系列 **觀自在**  
Zen Executive Furniture Series

"ZEN·觀自在"主管系列，將東方禪意融入現代辦公生活，延伸於空間，隱約於自然。既是現代平衡美學的極致昇華，又保留了東方人的文化歸屬感，擁有大隱隱於市的從容與寧靜。

