

提升職場競爭力的知識夥伴

震旦  
AURORA

名人講堂

永豐餘集團總裁 何壽川  
從造紙跨生技  
因為有產業平台



藝文饗宴

明洪武釉裏紅纏枝牡丹紋執壺

1971年7月創刊·發行45年9個月

APR. 2017 四月號 No.549



躍昇震旦 通業技研 3D 服務團隊再獲肯定  
榮獲2016年Stratasys亞太區「最佳行銷表現獎」

# 人資長 請注意！

未來全球競爭的最稀有資源，是人才！  
管理又該如何跟上腳步？

樂活人生

加工食物停、看、聽  
舊石器時代飲食

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

# 創意 改變世界

Giving Shape  
to Ideas



KONICA MINOLTA

實現創造性的雲端商務辦公  
金儀讓整座城市都是你的辦公室



金儀公司整合輸出系統辦公事務設備領導品牌：

數位彩色/黑白影印機、傳真機、數位印刷機、3D印表機、雷射印表機、碎紙機、投影機、辦公整合方案軟體。

## 金儀

金儀股份有限公司

110 台北市信義路五段2號3樓

電話 / 02 2345 8018

傳真 / 02 2345 8075

客服專線 / 4128-566

oa-world.com.tw

| 金儀色彩 無限精彩 |



# 沒有最棒，只有最適合

**未來** 全球競爭的最稀有資源是「人才」，近日吵得沸沸揚揚的人資議題，更是令人關切，管理又該如何跟上腳步，才能留住好人才。本月封面故事主題「人資長，請注意！」希望能喚起企業，透過縝密的人資辦法，以及良好的育才制度，讓好人才源源不絕。

首先邀請兩岸人資管理專家周昌湘，針對兩岸企業的工時管理有何異同來探討並提出建議，他認為應當從「生命共同體」的正念來引導雙方理性面對，畢竟僵化且脫離現實的規定，將阻礙企業經營發展；未來必須建立互信互賴的人資關係，才能有雙贏互惠的機會。

在育才上，同樣是人資專家的上官飛鳳說，「唯才是用」是人才管理的最高境界，要做到有才可用，讓部屬能夠自我實現，從中得到激勵，績效提升，受到肯定；最重要的是，透過這些過程，讓主管和部屬重新對焦達成共識，持續在組織中成為發光發熱的人「財」。

愛因斯坦說：「每個人都是天才，但如果你用爬樹的能力來衡量一隻魚，他會一輩子覺得自己是笨蛋。」人資們，

請小心！唯才是用最  
重要，別把人才浪費了，因為沒有最棒的人才，只有最適合的舞台！**A**



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2017/4/1出版

發行 震旦行股份有限公司  
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 張哲維、唐國倫、吳帥鋒  
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。



建立互信互賴的勞資關係，才是成功企業經營的不二法門



唯才是用是人才管理的最高境界，首先必須從育才開始做起

#### 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 沒有最棒，只有最適合  
文／蘇美琪

#### 大師輕鬆讀 Master 60'

04 留住開創型人才  
編譯／《管理與創新》

#### 封面故事 COVER STORY

### 06 用管理留住好人才

您的公司有一套專業縝密的人資辦法嗎？這套辦法可以幫助企業管理，還是牽制人才投入與企業績效？請小心處理，讓好人才源源不絕吧！

文／蘇美琪

### 08 互信互賴的人資關係 從兩岸工時看人資管理

文／周昌湘

### 12 管理最高境界 唯才是用讓人才發光發熱

文／上官飛鳳

#### 名人講堂 Celebrity Talk

### 16 永豐餘集團總裁 何壽川——從造紙跨生技 因為有產業平台

文／聯合報

#### 經營廣場 Business

20 培養解決問題的新思維  
文／彭建文

23 個性化職務頭銜 讓工作更開心？  
文／《管理視野》



永豐餘集團總裁——何壽川



## 躍昇震旦 AURORA NEWS

- 28 震旦辦公雲 打造人資最佳解決方案  
跟上一例一休  
找到企業最佳解決方案 研討會  
圖·文/震旦辦公雲
- 30 通業技研3D服務團隊再獲肯定  
榮獲2016年Stratasys亞太區  
「最佳行銷表現獎」  
圖·文/通業技研
- 32 震旦家具玩混搭讓空間更多元  
注活力、玩混搭 為東京著衣打造新面貌  
圖·文/震旦家具



## 樂活人生 LOHAS LIFE

- 34 加工食物停、看、聽  
舊石器時代飲食  
文/鍾政玲

## 玩味設計 DESIGN

- 38 時尚跨界 設計更吸睛  
——英法時尚篇  
文/李俊明

## 震旦博物館 AURORA MUSEUM

- 42 震旦博物館三月公共觀影活動回顧  
來博物館看電影吧！  
圖·文/震旦博物館

## 藝文饗宴 ARTS PLAZA

- 44 古器物學講座——漢代玉器設計專題 (3)  
單體鳳紋設計  
文/吳棠海
- 48 震旦博物館新書介紹——漢唐陶俑  
文/吳棠海
- 49 館藏精粹賞析  
——明洪武 釉裏紅纏枝牡丹紋執壺  
文/吳棠海

## 愛心公益 LOVE ACTION

- 50 2017世界唐氏症日公益演唱會  
震旦發動志工參與 一同為唐寶寶讚聲  
圖·文/震旦集團
- 52 震旦人公益行動「溫暖隨行」  
在別人的需要裡，看見自己的責任  
圖·文/震旦集團



# 留住開創型人才

許多身價破億的創業型富翁，在創業前都曾在大公司工作。令人感到好奇的是，這些人之前的雇主為什麼留不住這些傑出的人才？這是小廟難容大佛的必然現象，或是企業組織在拔擢人才時必須克服的根本謬誤呢？

編譯／管理與創新



**大多**數企業的經營管理階層比較像是「執行者」——精通於在既定的領域做出傑出表現的優秀人才。相較之下，創業型億萬富翁幾乎一直都是「開創型人才」。他們不以既有的目標和標準為滿足，他們會重新定義可能的做法。

但是，在大部分企業組織中，開創型人

才未必有發展空間。執行者可能很擅長做事，但是他們最拿手的是用一種單一的觀點看事情。如此一來，縱使少數具有開創性格的人才提出獨特的見解，也很不容易被理解，更遑論在各部門搶占資源、以績效掛帥的氛圍中，得到進一步研發的機會。

要在組織中創造某些良好的開創者－執行者夥伴關係，一些建議如下：

## 建議 1 辨識出技能看似互補的員工

設法讓他們一起處理新專案。注意適當的化學作用並予以鼓勵。

## 建議 2 提拔你的開創者

讓他們擔任資深職位，並產出有想像力的解決方案。讓開創者負責大型的新行動，並注意他們覺得可以自由地用來實現正確任務的是哪些人。

## 建議 3 刻意把你的最佳執行者和正在冒出的開創者配對

觀察化學作用如何演變。如果你發現有用的組合，就擴大他們的規模。

## 建議 4 進行一些「催化雇用」

招募一些開創者，讓他們努力創造巨大價值。

## 建議 5 移除障礙

讓開創者－執行者夥伴關係能夠提升到下一執行層次。給他們在未來一起表現和成長的機會。

## 建議 6 要改變文化

如果過去以來你都在獎勵執行者而非開創者，你就特別要改變。慶祝開創者的成功，並且把他們銘記於公司的傳說中。清楚表達歡迎結合了開創者和執行者的夥伴關係。

## 建議 7 建立你的開創者資源庫

確保你的組織對開創者確實是友善的，而且傑出人才有適當的機會可以發光發熱。執行者只會招募其他執行者，所以你可能需要雇用不同的人才，以引進新的開創者技能。讓他們輕易地和能夠讓他們路途順暢的內部行家組成團隊。

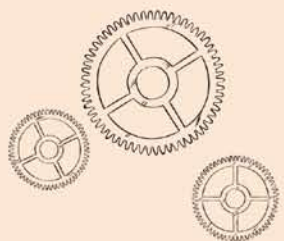
## 建議 8 要特別注意誰有權對正在冒出的開創者說不

因為開創者的構想大多數在一開始都會被認為「離經叛道」。領導人必須用正當性包裝開創者的非傳統行動，否則他們就會被迫要到其他地方創造極端價值。盡一切可能將開創者安插在組織的高階職位上。

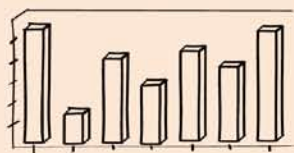
## 建議 9 擁抱新構想

對開創者而言，失敗是你創造極端價值時不可避免的障礙。不要懲罰追求激進新構想而失敗的人。持續專注的向前邁進，不要分心走岔路。 **A**

lead



manager



Team Building



der



# Keeping Good Talents with Management

## 用管理 留住好人才

序言／蘇美琪；文／周昌湘、上官飛鳳

**您的公司有一套專業縝密的人資辦法嗎？  
這套辦法可以幫助企業管理，  
還是牽制人才投入與企業績效？  
請小心處理，讓好人才源源不絕吧！**

Is there a suit of professional and delicate human resource means in your company? Does it improve the management of enterprise, or restrain the talent investments and enterprise performances? Be careful of dealing with it so that the company will be full of good talents.

Chapter

互信互賴的人資關係

# 從兩岸工時看人資管理

文／周昌湘·睿哲管理顧問公司總經理

當去年勞動基準法修正工時案通過後，台灣社會進入「一例一休」症候群：民生物價上漲、人力不足營業時間縮短、企業勞資對立惡化等。而大陸，自1995年5月1日就依照《國務院關於職工工作時間的規定》每日工作8小時、每週工作40小時，星期六和星期日為周休息日的標準工時制度。難道沒有產生問題困擾？

**我們** 從兩岸企業的工時假期管理有何異同？可以給台灣借鏡為何？等議題加以探討。

## 上有政策、下有對策

台灣立法院雖然匯集民意代表發聲，但是勞動法令涉及企業、勞工兩方的權益消長，

如果官方政策搖擺不定，未能溝通說明清楚，在各方角力結果，永遠會兩面不討好。企業實務操作，必須考量整體經濟環境、產業特性、企業規模、管理能力等等要素。雖然立法原意是保護勞方，不過，中小微型為主的企業，管理能力薄弱、利潤低，長期無視法令規範，勞資假性和諧，一旦嚴格檢查處罰，勢必無法招架，所以反彈最大。



政策必須站在整體利益觀點思考，如果目前當務之急是拼經濟，應創造優良投資環境，活絡商業交易。

而包含騰訊、阿里巴巴、同程等互聯網公司，甚至長期實行全員996（10-10-7）工作制，即上班時間調整為早九點到晚九點、一週上班6天，沒有任何的補貼和加班費，要求員工以創業者心態奉獻。勞動監管制度也存在為了經濟效益忽略勞工權益的現象。

**評論** > 政策必須站在整體利益觀點思考，政府施政不應刻意討好特定群體。如果目前當務之急是拼經濟，就應創造優良投資環境，活絡商業交易，而不是增加營運成本卻逼迫產業外移。大陸當年也是先犧牲勞動權益換取經濟成長，然後到一段落後，再來「騰籠換鳥」式的淘汰不合適企業。

### 工時彈性化趨勢

台灣於1997年起勞動基準法擴大適用至服務業，為了降低衝擊，特別設計「變形工時」、「特殊工作者排除適用工時假期」等彈性化規定。可惜，政府主管機關自我限縮、不積極推廣加上企業行業公會不主動申請、勞工意識高漲，以致彈性減小，近年來，特殊工作者適用對象竟然刪減大半，令人遺憾。

大陸除了上述週休二日工時制外，甚至2015年8月在《關於進一步促進旅遊投資和消費的實施意見》中提出為員工週五下午與週末結合外出休閒度假創造有利條件，此後河北、江西、重慶等地相繼出台意見，明確提出鼓勵「週五下午加週末」2.5天休假模式。不過僅屬鼓勵性質，影響不大。實際情況也與台灣類似，在買房成家、快速致富的風氣下，大多數企業也會採用「包幹性」（含加班費）工資結構設計，讓員工到手的錢能夠開銷。所以代工型製造業，必須要加滿法令允許的36小時（每月）才能在當地糊口生活。

大陸在立法及實務執行上，倒是彈性誠意十足。允許必要需求的企業可以實施以月、季、年為週期的「綜合計算工作時間制」（類似台灣變形工時但台灣僅最多八週）。甚至，對於企業中的高級管理人員、外勤人員、推銷人員、部分值班人員和其他因工作無法按標準工作時間衡量的員工；長途運輸人員、計程車司機和鐵路、港口、倉庫的裝卸人員以及因工作性質特殊，需機動作業的員工等實行「不定時工作時間制」（類似台灣特殊工作者，但台灣以行業別自我設限範圍狹小）。後者還可以不適用加班規定，彈性很大。

**評論** > 因為台灣服務業規模、產值已超過製造業，而服務工時不同於生產線上由機器控制的固定明確，需要彈性規劃。反而可以參考大陸或歐美國家的制度，一方面對特殊工

作性質、高階高薪的職位鬆綁，一方面將變形期間拉大，以符合企業需求。

## 工作績效重於工作時間

鴻海（富士康）在2008年大陸實施勞動合同法時，便聘請大陸勞動法權威專家當顧問，進行人力盤點，制度改進，之後仍然覺得只有治標不治本。同時深切體認人力成本必然會無止境增加，因此決定發展「無人工廠」、開發機器人。郭董認為製造工廠已經不合適用人海戰術，必須加強生產管理，建立每道工作流程的標準工時（標準工作環境下，進行一道加工程序所需的人工時間。）才是正途。

既然工時限制是建立在製造業思維基礎上，硬套給服務業必然產生問題。重點要探討的是「工作強度」、「工作密度」的狀



態，才不會形成過勞現象。例如：客運汽車駕駛，因為手握方向盤操作，必須注意路況等壓力，強度很高。門市櫃檯服務人員，在離峰時段，客人不多，強度、密度較弱。所以工作時間長短不一定與血汗相關。

重點應該強調工作效率，如何產出效益。例如：台積電董事長張忠謀曾說過：「我對工作的理念，就是有效率地做對的事」。企業必須分析本身產業性質，充分運用工作時間，激勵員工思考如何運用工具（時間管理表、高效電腦系統、精簡作業流程等）來產出高績效。

**評論** > 在立法要求保障勞工權益的同時，應該同時告知員工必須相對盡力提高工作效率、品質，才是勞資和諧之道。如今台灣勞動部將以100場宣導會（宣導期）、訪視15,000家企業輔導改善（輔導期）、依行業規模進行檢查（檢查期）三階段，進行落實一例一休法令大計。但是勞動部可以輔導企業嗎？建議各行業同業公會組織應向目的事業主管機關（例如：銀行向金管會、工廠向工業局），請求專家協助，如何合理合法下降成本方案、加強業務擴展、創造盈利模式，增加企業收入來抵消勞動成本增加，不須轉嫁漲價。

## 管理才能解決法律問題

此次修法因為民粹當道、官方失控、企

業任為，以致原先平靜和諧的勞資關係被撕裂，長期認同的默契被戳破，造成彼此猜忌對立。應該從「生命共同體」的正念引導雙方理性務實面對法令衝擊，畢竟僵化且脫離現實的規定，不應該阻礙企業經營進步發展及對客戶優質服務。 **A**

## 建議如下

**一、健康心態面對：**風浪起伏既然是經營必經之路，決策者其實不必驚訝恐懼，該以正面對應，從「開源節流」、「法規遵循」切入，判斷評估，找到最佳方案。

建議：先比較現行作法與新作法、守法增加成本及違法風險成本（金額）的差異，再看看供應鏈上下游、同行狀況，溝通是否可以各自吸收。

**二、打破慣性思維：**從新聞媒體報導得知，若干企業竟不知本身適用「變形工時」制，誤解「週六、日就是休息例假日」，不會用「補休替代加班費」等觀念作法。可見其長期不重視勞動法令、專業知識不足，受限僵化思維，根本觀念錯誤！

建議：先判別公司的行業別、特殊工作者取得適用法令的變通資格。再依法經過勞資會議或個別員工溝通同意程序，實施彈性合法安排。

**三、把握機會提升：**一味逃避或轉嫁，代表管理的懈怠，絕不是優秀好企業。遭遇經營挑戰就是成長磨練機會，應該與所有利害關係人，思考對策以創造高績效，抵消衝擊壓力。

建議：透過大數據分析、適法性的內控內稽、費用成本控管等管理作法，找出企業改進創新之道。配合法令應有的合規作業及配套建立搜集契約、出勤、工作記錄等證據。建立勞資團結發展、雙贏互惠的共識與認同。

我們認為只有「管理能夠解決法律問題」，再多再細的法令解析、取巧撇步都不及堅實穩固、互信互賴的勞資關係！

Chapter  
2

## 管理最高境界

# 唯才是用讓人才發光發熱

文／上官飛鳳·iProDaren我是專業達人知識學院執行長

「唯才是用」是人才管理的最高境界，要做到有才可用，必須先從育才開始做起。培育部屬有助於部屬找到上述自我實現的動機，從中得到激勵，績效提升，受到肯定，最重要的是，透過這些過程，讓主管和部屬重新對焦達成共識，此時培育出來的人才，便可成為人財，留在組織中發光發熱。

**近日** 引起關注的勞工新聞，便是主管在下班後，仍用Line聯絡助理，交辦助理工作事務，最後助理不堪其擾，向勞工局申訴，勞工局也裁罰該企業必須支付同仁因為收到Line處理公務，而衍生的加班費。

這則新聞背後隱藏的真正意涵，絕對不是下班後處理公務，到底需不需要給加班費；而是在企業工作的氛圍中，居然存在這如此多的不信任感，主管和部屬因為無法有效溝通，而對簿公堂，訴諸公器，實屬不幸。

「唯才是用」這是人才管理的最高境界，要做到有才可用，必須先從育才開始做起。不論多麼成功的企業，如果無法提供同仁一個友善的工作環境，即便高薪，亦為枉然；同仁要追求的是受到尊重，得到認同，擁有保障，絕對信任的工作氛圍。培育部屬有助於部屬找到上述自我實現的動機，從中得到激勵，績效提升，受到肯定，最重要的是，透過這些過程，讓主管和部屬重新對焦，定義績效，達成共識，從而減少對任務解讀的認知差異，提升對目標達成的共同參與，夥伴關係儼然形成，此時培育出來的人才，便可成為人財，留在組織中發光發熱，貢獻己力，企業也就自然得到留財的美好結果。

不論育才或留才，兩岸企業普遍存在中階主管承上啟下的鴻溝，對上有舊世代主管的管理思維，對下有新世代部屬的心聲，三個階層之間的育才方式，留才選擇各有不同。若想要突破舊思維，啟動人才培育創新策

略，銜接新趨勢，搭配科技世代躍進翻轉，企業和主管必須雙向並進，從組織面與管理面齊頭邁進，才能成功。

### 育才留才：建立學習型組織

面對競爭激烈的市場，快速變遷的環境，選育用留的串連和循環，攸關企業能否培育出人才，甚至留下人財，唯有摸索搭配修正，才能與時俱進，展現學習型組織的管理能量。

美國學者彼得·聖吉（Peter M. Senge）在《第五項修煉》（The Fifth Discipline）一書中提出學習型組織（Learning Organization）的管理觀念，建議企業在面臨劇烈外在環境時，應力求組織精簡扁平、彈性因應、終生學習、持續再造，以維持競爭力。透過這樣的分析，可以為成功企業篩檢出育才留才的重要關鍵。



## 育才留才：良好的企業文化

能夠吸引人才留下，打造人財庫的企業，必定有明確的發展藍圖，短則五年，長則十年，為育才形塑發展舞台，教導同仁用前瞻性的眼光來跟著企業共同成長，為未來的趨勢隨時做好準備。

### 1) 分工合作

明確定義分工結構，才能避免過度分工，本位主義；保有彈性，才能落實組織精簡的靈活迅速。很多企業單向顧著追求組織表面的扁平化，誤以為精簡人力就是一種彈性，最後落得權責不分，疊床架屋的結果，便是誰也不願意負責，每個人都可以做的事情，最後卻沒有人來執行。因此，最重要的管理內涵，就是回歸到團隊的基本結構，分工就是為了合作，唯有明確定義組織功能，才能為人才打造一個留任的良好環境。

### 2) 創新翻轉

家族企業、資深同仁、老臣舊屬，年輕人聽到這些字眼，馬上就開始擔心自己的

職場生涯要進入一個唯命是從的工作倫理中，向心力和認同感因而薄弱；企業若無法打破僵化，就無法注入新血輪，組織若排斥年輕人，就容易脫離新趨勢。唯有從老生代做起，翻轉管理思維，導入流程改造，優化運作效率，方能與新生代融合，截長補短，為企業願景共同努力，才能為企業人才打造長期發展的平台。

### 3) 領導管理

主管身負績效輔導的角色，領導團隊，為最終結果負成敗責任，透過培育互動，能夠讓部屬感受到被認同，從內心被激發潛能；通過培育過程，主管部屬雙方能夠對工作方法、績效成果產生共識，強化信任，避免重工，促進人際和諧，讓工作變得有趣，值得期待，自然能打造人才，留下人才。

范仲淹在《上時相議制舉書》當中提到：「善國者，莫先育才；育才之方，莫先勸學」。企業若想成功，就得先培育人才，而最好的人才培育方式，沒有比鼓勵學習更重要的了。

簡言之，主管的育才留才重點可以放在下列幾個關鍵管理上，如下：







### 1) 樂於學習

鼓勵同仁持續學習，最常見的做法就是企業內部培訓。透過培訓，調整人才的心態，樂於學習的同仁，通常可以為企業帶來許多無價的邊際效益。同仁透過學習探索新世界，得到知識協助自己突破僵化思維，因為學習接觸更多人際關係，拓展了自己的視野，較能以宏觀態度看待本身與主管的關係。去年底台灣推行的一例一休政策，讓企業對假日培訓，下班後培訓敬而遠之，其實，培訓是否屬於工時，端看廣義或者狹義的解讀了。若同仁能珍惜企業提供的培訓資源，表示同仁在勤於學習的同時，也擁有對公司的認同，人才自然留財；相反地，即便將培訓視為工時計算，甚至核發加班費，若同仁欠缺學習熱忱，亦將抱怨，不但無法培育人才，更不用討論留才之道。

### 2) 鼓舞人心

企業常用的獎勵制度就是給錢，殊不知有錢難買真心，真正的人才追尋的是發展的舞台，就像職棒球員，職籃明星，他們更換球隊，不會只看高額の簽約金，而是為自己

的長遠未來做規劃。主管常常誤用獎勵制度，認為只要有獎金，就能激勵人心往前衝出好業績，如此反而錯誤培養同仁唯財是用的名利之心，如果沒有升官發財，一切就別談了，這樣的同仁關係建立在「單純名利」之上，「人為財死」聽起來沒有什麼不可以！真正的問題點卻是主管忽略了鼓勵、激勵、獎勵的差異，將同仁疏離企業之心視而不見，最後花了大筆鈔票培養出的人才，卻是怎麼樣也留不住。

### 3) 多元發展

同仁的多元發展，有助於提升人才素質，不論是調任、派任，同一部門或更換部門，若能幫助同仁創造機會，使同仁常常接觸不同的職務內容，就會讓同仁覺得自己受到重視；根據蓋洛普的調查，同仁離職的原因當中，不受重視、沒有決策參與感排名一二。主管們應該多所警惕，為部屬量身打造個人化的生涯發展，並提供必要資源來幫助人才展現實力，透過績效面談或日常管理落實雙向溝通，確保人才的穩定度，使留任人才對企業充滿認同感，最終成為主管的接班人，將此文化傳承發揚，才能確保企業的永續經營。 **A**

主管部屬雙方能夠對工作方法、績效成果產生共識，強化信任，讓工作變得有趣，值得期待，自然能打造人才，留下人才。



永豐餘集團總裁

何壽川

——從造紙跨生技 因為有產業平台

圖·文提供／聯合報

永豐餘集團總裁何壽川從培育桉樹到紫杉醇細胞，跨入製藥，他的一切，要從造林開始說起。何總裁說「永豐餘和生技發生關係的起源很早，就是因為有產業平台，碰觸不同的技術，永豐餘才從造紙的上下游延伸，踏入生技事業。」

## 名人檔案

### 永豐餘集團總裁 何壽川

1945年生於台灣台南市，成功大學機構工程系學士、美國威斯康辛大學機械研究所碩士畢業。現任永豐餘集團總裁、永豐金控董事長、三三會理事。

**永豐餘**集團近年以秸稈造紙屢獲愛迪生獎等國際獎項肯定，加上投資新藥、微創醫材有成，被譽為集團華麗轉身的典範，靈魂人物何壽川每一步的印記，幾乎記錄著寶島發展史，而這一切要從造林說起……。

1968年，永豐餘與台塑集團創辦人王永慶合資，中華紙漿公司正式成立，並且在花蓮廠開始造林事業，華紙當時響應省政府推動改良林相政策，大量育苗外來種銀合歡，實施農民契作採收，一度成為提振農業經濟的利多。

1975年，蔣經國總統禁止大面積伐木，1987年間，紙漿大量進口，各項因素將銀合歡打入冷宮，但它超強的適應力，早已大量排擠本土植物，並引發木蝨蟲的生態危機，農民損失嚴重，最後由華紙、台化等公司合力向農民收購，告終收場。這一次的跌跤，卻讓永豐餘下定決心鍛鍊基本功。

何壽川表示，永豐餘學到寶貴的一課，不能移植外來的物種，育林一定要從撫育、組織培養做起。因此在何壽川的主導下，永豐餘在90年代成立綠色產業小組，從培育桉樹開始，進展到紫杉醇細胞培育，開始給外界製藥的印象。

### 成功培育軟黃金——霍山石斛

2001年，永豐餘進入大陸從事農業，承集

團已有的組織培養經驗，帶回中草藥認證永豐餘霍山石斛的成果。霍山石斛是傳統中藥的上藥，因生產速度慢、產量稀少，含有豐富的多醣體，被喻為軟黃金。

何壽川透露，永豐餘霍山石斛是從近800種品種交叉育種篩選，混合本地的黃花石斛後，還能保有霍山石斛主要藥效的基因、還能大面積栽培，獲得江蘇省科技部的技術認證。

何壽川如此看重霍山石斛的原因，除了證實以中藥方式進行實驗、應用，仍通過認證門檻，中研院前院長翁啟惠解開醣分子的秘密，對於霍山石斛朝未來新藥發展，方向也更加明確。何壽川說，從種樹培育、組織培養（tissue culture）、在大陸發現上藥，得到科學證實這是可以繁殖，可以量產，繼續在大陸行銷，這就是新的產業了。

### 投資太景 證明台灣可以從零開始

西元2000年對人類是相當特別的一年。2000年人類的基因定序，開啟全球對新藥研發的興趣，太景就在2001年成立，而永豐餘正是國內民間最大的投資股東，僅次於美國MPM Captial基金、行政院開發基金。

**何壽川學到寶貴的一課，是不能移植外來的物種，育林一定要從撫育、組織培養做起，於是在90年代成立綠色產業小組，從培育桉樹開始。**



外界多用「十年磨一劍」形容何壽川對投資新藥公司的耐心。太景生技執行長許明珠曾在羅氏大藥廠研發新藥十餘年，1998年返回台灣國衛院創立生技藥物研究組，引進肝癌新藥、催生出第一張臨床試驗保單等，嚴謹低調的作風令何壽川折服，也因此當許明珠與美國Arena公司接觸，取得授權引進其CART技術平台與30個GPCR受體，可以運用小分子藥物高速篩選技術（high-throughput screening，HTS），進行中樞神經、癌症及感染疾病新藥開發，何壽川評估一個月後便決定投資太景。

何壽川說，現在藥物高速篩選的技術已經很普遍，但到底篩出什麼內容可以往下走，才是藥的開始。

太景生技旗下第一項抗生素新藥奈諾沙星，2012年正式授權海外，何壽川當時用「彌足珍貴」四個字形容。因為在這11年中，美國最大的生技創投MPM Capital基金到期，太景做了12年，時間長到真的有新藥產出時，MPM卻不得不在基金滿十年到期後撤出，十年對新藥來說真的不夠。

何壽川感嘆，大家就是這樣開始想做些有意義的事，創造出太景。太景從2001年至今

15年，歲月就是如此老去。做一顆藥，居然如此漫長，顛顛簸簸找到對的商業模式，證實台灣可以從零開始，做出新藥，基礎就在台灣最有根基的化學及百年歷史的醫療。

### 投資張有德 即投資年輕人

益安生醫是永豐餘集團旗下上智生技創投最成功的投資，何壽川看準的不只是侵入式醫材發展趨勢，對掌舵者張有德願意投資年輕團隊，並引進史丹佛培訓計畫的年輕人，力表支持。

談到年輕團隊，何壽川展露笑意的同時，卻顯低調，原因是台灣生技產業實在太缺人才了，他開玩笑說，很怕一指名道姓，人很快被挖角。

史丹佛人才培訓計畫始於張有德，每年在台灣遴選學員到史丹佛大學醫學院受訓，讓工程師、醫師一起學習，一家醫材公司從營運、保護智財與財務管理的know how。研發負壓式睡眠呼吸中止治療裝置的萊鎂創辦人陳仲竹，就是首屆史丹佛計畫的大學長，也是上智生技創投的投資對象。

上智生技創投是台灣唯一主導型的生技創投基金，從新創公司草創期即帶錢、帶經驗參與經營，投資公司的成功率高達2/3。「年輕人是點，點要變成面就必須在平台上生長。」

何壽川說，無論是生技、醫療、醫材領域，台灣需要一個鋪陳的平台，我們這一代講述歷史，胸懷要更大，幫助年輕人，讓他們不再冒不必要的險，這一點台灣真的有能力、也有專業的人可以幫助下一代。特別是醫材，公司創立三年，基本上都可以掛興

無論是生技、醫療、醫材領域，台灣需要一個鋪陳的平台，永豐餘就是因為有產業平台，碰觸到不同的技術，才轉作和造紙不相干的事業。

櫃，台灣的商模是要做前面最辛苦的那一段路，後面就要交給專業的公司行銷，「用我的商品結合你的能力」，下一階段是講求彼此的綜效。

何壽川表示，永豐餘就是因為有產業平台，碰觸到不同的技術，才轉作和造紙不相干的事業。TRPMA（台灣研發型生技新藥發展協會）是何壽川拿出實際行動，搭建成產業平台。

2012年TRPMA成立，何壽川是第一屆理事長，首創會員包括太景、浩鼎、中裕、永昕、台微體、安成、友華、杏輝、智擎、基亞、藥華、健喬信元等24家新藥公司，關鍵任務是協合兩岸的醫藥衛生協議，最近一次則是率先展示生技暨醫藥產學合作信任平台BioIPSeeds，將區塊鏈運用在生醫領域。

## 生物性新材料 未來生技新亮點

展望台灣生技產業的未來，何壽川強調，生

物性新材料的革命性發展，全球剛在起步，值得台灣留意。他指的是DNA儲存技術，簡而言之，我們現有的二位元儲存技術，處理一座大賣場的資料量，換作DNA四位元儲存技術的話，只需比一顆方糖還小的資料量就可以解決，並且能正確的取出資料。

何壽川認為，電腦演算速度與儲存能量的增加，新的材料很快會出現，這些材料必須結合ICT產業，正是台灣人的長處。

他表示，在新藥領域，台灣是成功的，培養下一代年輕人的工作我們正在做，醫材的創新每一年持續有一兩家公司出現，這是很正面的發展，不應該被忽視。而生物性的新材料在人類生活的應用才要開始，台灣的生技產業不應該沒有希望。 **A**

（取材自《生技，原來要這樣看》）

好/書/推/薦

### 撥開迷霧看生技： 生技，原來要這樣看



作者：聯合報編著  
出版：聯合報

第1本最完整解構生技入門書，瞄準精準醫療最新趨勢，集結40位生醫領導者、創投、財務專家齊聚，總市值2,500億元標竿生技創新商模案例，值得擁有的年度好書。

何壽川表示，每一個國家在發展產業是有歷史脈絡的，台灣生技在前端的工作做得扎實，往後結合資本市場、創業公司的經驗，以及台灣從事創投至少有40年歷史，相信台灣肯定可以做出世界級的公司，值得被期待。



## 從結果到方法的思考模式

# 培養解決問題的新思維

文／彭建文·品碩創新管理顧問公司

當我們在解決問題的時候，我們習慣性用過去的方法與思維來達成目標，當然效果有限，就算真的達成目標，相信也不會維持多久。真正解決問題的新思維，是從結果來思考最佳方法的思考模式。

## 習慣從方法到結果的思考模式

分享一個自己輔導企業的小故事。

有一家公司的人資部門最近幾年都有一個頭痛的問題，就是要如何『提高新人面試人數與報到率』。分析後發現『新人面試人數』始終不足，僅需求數的1.3倍。『新人報到率』也偏低，只有45%。

這個問題已經嚴重影響人資部門的信心，也造成面試成本浪費，錄取後未報到須反覆面試，人力調度吃緊，加班時數攀高、生產產能受限，進而影響公司的業績。

這個問題，過去公司的人資部門，都是習慣性的用過去的方法與思維來達成目標，他們認為是外部就業市場結構變化，影響求職者任職意願，而他們最常實施的對策都是，

花錢尋找好的招募管道與持續強化公司的形象，也就是他們還是習慣於從方法到結果的思考模式。當然效果始終有限，就算真的達成目標，相信也不會維持多久。

在這個過程中，我也看得出來人資部門的無奈，即使你真心想解決問題，卻依然受到習慣做法的影響而無法順利解決，而且有些問題可能無法用常用的習慣方法來解決。

## 反向的思考方式：從結果到方法

從結果到方法的思考模式，有兩種方式。

### 方式一）針對問題做問題分析、目標設定、原因分析，最後根據原因來選擇最有效的達成方法。

因此我建議企業設立一個專案，採用方式一來解決如何『提高新人面試人數與報到率』。

深入問題分析發現，每一招募管道履歷數均未達需求數。報到率以『建教合作、離職回任』最高，其次為「親友介紹」。錄取後未報到原因，經過分析，發現未報到的新人都未接電話，因此無法知道原因，還有就是對方已經找到其他工作以及公司距離家裡比較遠。

問題分析後接著原因分析，而這個步驟的原因發散是打破思維框架的重要關鍵。經過原因分析後，我們有重大發現，原來造成面試數偏低的真正原因是，「工作與福利不具吸引力與不知道公司有缺人」。造成報到率偏低的真正原因是，「薪資不如預期、面試過程感受不佳與報到準備資料繁雜」。這些的原因分析，



讓大家真正了解到不要只靠直覺或經驗來分析，只有佐證資料才能說服別人。

接下來我們需要針對每一個真因來思考對策，過去大家習慣，針對一個真因思考1~2對策，而想出來的這些對策也都是過去所知道的對策，沒有任何創新的作法，但其實他們都很用力去想，就是想不出來。

我常說如果過去這些對策有效果，問題還會不能解決嗎？就是因為過去這些做法有限，所以問題才會都沒有解決。因此我要大家打破思維框架，針對每一個真因，思考5個對策以上，而且要運用創意的工具或技巧來協助你想出有創意的方案。其中有一個對策的思考，就是運用標竿學習方法，然後改良一下，將形成你的創意。

借用 + 改良 = 你的點子

打破思維框架，針對每一個真因，思考5個對策以上，並運用創意的工具或技巧來協助你想出有創意的方案。

對策就是「強化招募廣告之工作說明」，我要大家去參考其他產業的招募廣告之工作說明，是否有些我們可以參考的，過程中我們重新盤點並分類列出各項福利，然後增加各組工作內容具體介紹。另外我們也針對「面談流程」與「面試直接通知錄取與否的流程」等進行優化調整。對策實施後，『新人面試人數』從需求數的1.3倍，大幅成長到5倍。『新人報到率』從只有45%，提高至80%。而且這個創意根本都沒有花費任何成本。事後同仁都說，這麼簡單的創意，為什麼過去我們都沒有想到。其實理由很簡單，就是大家都習慣過去的做法，不習慣反向的思考方法，因此只要跳出框架，其實要想出好的創意解決問題，真的不難。

## 方式二) 要達成目標或任務，最好的方法會是什麼？

我常常在講授「創意思考」相關的企業內訓課程，我都會丟一個問題問學員，就是如果一個問題，要在1小時想出200個點子，我要學員去思考哪些方法可以達成此目標？大家的想法都是在公司裡找部門同仁來腦力激盪，然後我問大家，還有其它方法嗎？結果得到的答案都是，就這個方法，也想不出其他方法。

從這個問題，就發現大家，思維框架都圍繞在公司部門同仁。因此大家都還是習慣從

方法到結果的思考模式，而不是從結果到方法的反向思考方式。

上面的任務是，一個問題，要在1小時想出200個點子，有哪些方法可以達成此目標？要達成目標或任務，最好的方法會是什麼？

方法除了在公司裡找部門同仁來腦力激盪，當然還有幾個方法可以試試，例如：把部門同仁擴大到公司全部同仁、Facebook的社交功能、Line的社交功能、可以與萬人馬拉松活動合作收集點子、可以與萬人橫渡日月潭活動合作收集點子……等等。

想像一下，Facebook的社交功能點子，如果你的Facebook有1,800位朋友，你把你的問題寫上去，然後增加一點誘因，鼓勵Facebook的朋友寫下他的點子，我相信要在短時間收集200個點子，應該不難才是。

從這個例子發現，當我們在解決問題的時候，我們還是很習慣性用過去的方法與思維來達成目標，而不習慣用從結果到方法的思考模式，要達成目標或任務，最好的方法會是什麼？

## 你要如何培養創新解決問題新思維？

我們習慣性的用過去的方法與思維來達成目標，效果始終有限，就算真的達成目標，相信也不會維持多久。真正解決問題的新思維，是反向的思考方式，從結果來思考最佳方法的思考模式。 **A**

---

面對2017年，如果你想培養解決問題新思維，成為解決問題的高手，不妨多多試試從結果到方法的思考模式，然後多加練習，你也可以成為解決問題的高手，進而幫助你在職場加分喔。





創新管理帶來高效率

## 個性化職務頭銜 讓工作更開心？

文／《管理視野》· 改寫／張若勇 蘭州大學副教授

早上你去拜訪一家公司，發現前台桌上的標牌寫著「第一印象總監」，見到經理後交換名片，接過來一看上面赫然印著「企業說書人」。中午到一家連鎖速食廳吃飯，「三明治藝術家」們熟練地準備著新鮮美食，不時有「衛生顧問」走來轉去的抹桌子，飯畢還有「顧客幸福度經理」徵求用餐建議。

**你是** 不是有點驚訝於這些另類職務頭銜？相比於千篇一律的傳統頭銜—行政經理、運營主管、市場策劃專員，這些別出心裁的個性化頭銜，給嚴肅的正式工作頭銜添加了活潑的元素。

### 職務頭銜重要嗎？

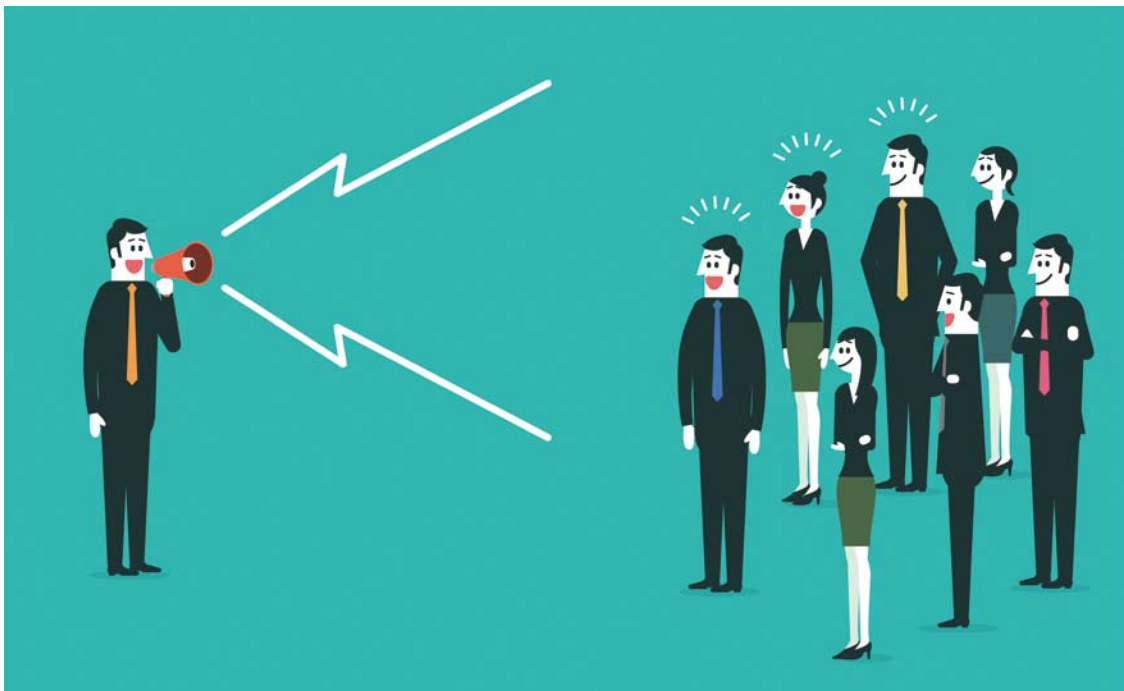
按照專業化分工協作提高效率的思想，從20世紀開始，組織中出現了各種正式工作頭銜，用以識別組織成員角色。簡單說，就是

## 個性化頭銜有助於同仁自我價值和意義獲得肯定，緩解情緒疲憊和工作倦怠。

組織希望每個人在工作中「該做些什麼？」職務頭銜是對組織成員職責的精煉概括，擁有某個頭銜傳達了她/他可能具備的知識、技能以及能力等特徵。對於職場中每個人來說，職務頭銜是規範自我、表達身份和塑造形象的重要工具。它可以說明我們更有效地配置注意力和精力，也就是「在其位，謀其政」，它是我們向新同事、顧客以及其他關鍵人物傳遞的首要資訊，也是我們在聚會上亦或是社交網站上結交他人時最常用的個人

標籤。作為一種簡明直接的象徵性符號，可謂「頭銜勝千言」。

正如開篇所舉的例子，有些人似乎並不滿足於組織賦予的正式頭銜，他們覺得落於俗套地來描述自己的工作不夠帶勁，而喜歡量身定制富有娛樂精神的另類頭銜。這可以看作是他們在標準化、去個人化的工作背景中自我表達的一種努力。人們如何描述自己的工作真的很重要嗎？個性化職務頭銜只是為了自娛自樂嗎？最近，沃頓商學院的格蘭特教授和兩位合作者透過案例研究和實地實驗研究，有了非常有意思的發現：「同仁創造和使用個性化職務頭銜，能夠顯著改善其工作體驗」。具體來說，個性化頭銜有助於同仁自我價值和意義獲得肯定，提升同事間交往的心理安全感，促進他們與外部人員融洽相處，最終緩解情緒疲憊和工作倦怠。



## 研究1（案例研究）——許願基金會

得益於一次偶然的機會，研究者們進入一家非營利組織——許願基金會（Make-A-Wish Foundation），來探索個性化職務頭銜會產生哪些心理暗示作用。許願基金會是一家全球性機構，其使命是「致力於幫助重症兒童達成心願，為他們的人生增添希望、力量和歡樂」，自1980年成立以來，已令全球超過16萬7千名兒童獲得了更加豐富多彩的人生。比如，該基金會曾於2013年在三藩市發起一場活動，傾全城之力幫助一名白血病男孩實現當「蝙蝠俠」的夢想。研究者選擇了許願基金會位於美國中西部的分會（簡稱中西部分會）作為訪談機構，當時這家分會推出了一些新的舉措，其中就包括邀請同仁創造個性化的工作頭銜，期望營造與組織使命（為孩子創造魔幻的經歷）相契合的文化氛圍。

研究人員對22名受訪者進行了深度訪談，包括中西部分會的總裁、董事會主席、同仁以及一些來自外部的志願者和捐贈者等。訪談問題聚焦於工作環境、工作挑戰以及應對挑戰所採取的措施三個方面。在訪談中，所有受訪者均描述了在許願基金會工作中感受到情緒疲憊和職業倦怠的情形，這些為他人創造快樂的人，自己並沒有被快樂包圍。分會CEO用「繁重的情緒勞動」來形容這裡的工作，也有受訪者直言「倦怠和壓力隨處可見」。一位同仁談到：「與重症兒童相處是一份相當棘手的活兒，可以說令人揪心，孩子們和背後的家庭所經歷的一切都讓人不忍卒視，你每天看到這樣的場面，當然會造成嚴重的情緒消耗。」

研究者了解到，在一年半以前，中西部分會



的管理人員去迪士尼樂園參訪時長了知識：在迪士尼，所有同仁都被稱為「演員」，他們自創極具特色的工作頭銜，以表達自己獨特的價值觀、身份、個性和天賦。CEO和管理層對此饒有興趣，決定向迪士尼學習，在中西部分會推行一項新舉措：鼓勵同仁們在正式工作頭銜之外創造個性化的頭銜。

CEO以身作則，為了與許願基金會「帶來快樂」的使命保持一致，她特意選了一個快樂的頭銜——「願望仙女教母」，其他的例子比如「財智部長（COO）」、「迎賓女神（行政助理）」、「福音信使（公共關係經理）」、「資料公爵夫人（資料庫經理）」等等。在同仁收到的商務卡片上，這些個性化的頭銜會被寫在正式頭銜旁邊，中西部分會的主頁上也對這些新頭銜加以展示，同仁們還因此擴展了自己的電子郵箱位址。其實，當初管理層鼓勵個性化頭銜的目的，是希望給同仁提供一個愉快的表達自我的機會，並沒有預想到還有緩解情緒疲憊的功效。然而，在最先進行的六個訪談中，受訪者不僅提到了個性化頭銜在組織中變得越來越重要，而且認為這些頭銜有助於他們應對工作中的情緒挑戰。經過後續的資料收集和歸納分析，證實結果確實如此。

個性化的職務頭銜在表達自我渴望與組織需求之間搭起橋樑，可以解決組織與同仁間的矛盾。

## 研究2（實驗研究）——醫院機構

考慮到醫院通常被認為是工作倦怠和情緒消耗較為嚴重的地方，研究者選擇了美國東南部的一家醫院開展一項實地實驗。在院方管理層的支持下，來自9個研究地點的169名醫務人員參與了這次實驗。他們被隨機分成三個組，每組人數大致相當，其中3個研究地點的55名參與者被分配至實驗組（創造和使用個性化的工作頭銜），其餘人員被分配至兩個控制組（不涉及個性化工作頭銜）。三組成員的其他條件基本一致，且不同小組之間沒有交流。

在實驗組，研究人員用10分鐘時間展示了許願基金會和其他組織中個性化頭銜的實踐舉措，並且邀請參與者使用頭腦風暴法思考定制個性化頭銜。一些例子比如，「細菌殺手（治療傳染病的醫師）」、「快槍手（負責給過敏兒童注射的護士）」、「尋骨者（X光透視技師）」等等。接下來，研究人員組織討論關於什麼時候以及如何在與同事和患者的交流中使用個性化頭銜是合適的。在實驗後的第五周，研究人員對參與者發放線上問卷，評定他們的心理表現。分析結果表明，那些參與創造和使用個性化頭銜的醫務人員，他們獲得肯定的感覺更強烈，體驗到更高的心理安全感，並且他們的情緒疲憊水準也更低。A

## 管理啟示錄



很多時候，組織和同仁的訴求之間存在著矛盾。組織為了便於管理會強調同仁之間的一致性。強化集體意識的確能有效地向同仁們灌輸我們的理念，但是卻會讓同仁喪失自我。隨著創業型公司的興起，工作角色本身的邊界變得越來越不那麼清晰，再加上新生代同仁追求獨特自我的趨勢，組織應該如何在保證管理效率的前提下滿足同仁的個性化訴求？

個性化的職務頭銜在同仁表達自我的渴望與組織控制的需要之間搭起了一座橋樑，恰好可以解決組織與同仁間的上述矛盾。頂著與眾不同的工作頭銜，「我」身處「我們」之中，但是「我」與「我們」中的其他人又存在差異。事實上，在過去的二十年，職場中人們開始關心別人如何解讀他們的職業稱呼，個性化頭銜在組織中越來越普遍，甚至呈現氾濫之勢。在領英網站（LinkedIn）上一搜，顯示7萬7千多人的頭銜裡有「影響者」這個詞，有超過3萬1千多名「職業福音傳教士」。如果獨一無二的頭銜恰恰道出了自己工作中的某些獨特之處，彰顯個性，自我減壓，還能給人留下深刻印象，企業又何樂而不為呢？



# 躍昇震旦

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。



## 震旦辦公雲 打造人資最佳解決方案

# 跟上一例一休 找到企業最佳解決方案 研討會

圖·文／震旦辦公雲

因應一例一休新制上路，震旦辦公雲為深化顧客服務，與《震旦月刊》合作舉辦價值創新講堂「跟上一例一休，找到企業最佳解決方案」，邀請人資顧問——周昌湘老師，分享最新條款重點、案例與對策，一開放報名，吸引超過150家企業報名參加。值得一提，此次結合線上同步直播研討會，讓中南部顧客不用遠門，也可輕鬆在線上交流研習。

**一例** 一休上路！企業面對複雜的條文、難懂的官方說明，如何規劃符合法令規範的人資制度，是本次研討的重點，周昌湘老師透過案例分享，建議企業的人資應檢視內部管理制度與新法的差異，並參考上下游產業間的做法，以做出最佳的決

策判斷。此外，也提出面對新政策，應積極面對，成立因應小組，收集最新的法令、解釋函文並檢視公司各項流程，審慎的規劃，以找出適合的營運模式。在公司內部的相關系統也要能跟上法令的實施，減輕員工行政負擔，提升工作效率。



01\_人資專家周昌湘老師分享一例一休要點與對策。02\_震旦辦公雲林敬寶資深總監開場分享，全方位智慧企業的整合服務。03\_震旦辦公雲吳曉春資深經理分享雲端人資系統在一例一休解決方案與效益

議程後半段，震旦辦公雲吳曉春資深經理，從系統管理面，提出一例一休解決方案，企業能輕鬆透過多元班表，設定例假日、休假日，以彈性安排同仁工作。也可透過特休假管理進行設定，以符合新的法令要求。導入雲端系統的好處是能夠即時更新法令制度，與政策同步，讓企業不用煩惱因政策變動，所產生系統調整的相關成本。

吳曉春提到，震旦辦公雲不僅採用國際等級的雲端數據中心，更通過ISO27001等四重資安認證，讓企業獲得高規格的保護措施，比傳統賣斷版獲得較大的管理效益。

台灣中小企業約138萬家，對於系統建置無法像大型企業有足夠人力與經費進行開發，採用外購套裝系統，除了硬體設備建置外，面對每年系統維護費也是沉重的負擔，

震旦集團邁入52年，深知中小企業經營的挑戰，要提升產業競爭力，企業E化勢在必行，因此，震旦辦公雲扮演中小企業的后盾，提供高品質的雲端服務，快速導入中小企業，提升管理效益。

震旦辦公雲除了提供完整的人資解決方案外，更以顧客需求為核心，多元提供「管理雲」、「行銷雲」、「門市雲」、「IT雲」、「總務雲」、「綠能雲」、「健康雲」等創新服務，致力打造高效率的智慧企業。 **A**



### 人資系統雲端版 VS 傳統賣斷版 建置成本比較

雲端租用版	比較項目	傳統賣斷版
用多少租多少	軟體授權	30萬
免	硬體伺服器	10萬
免	資料備份	5萬
免	防火牆	2萬
免	不斷電系統	1萬
免	系統維護費	10萬/年
免	IT人員管理	42萬/年

APJ Partner Meeting 2017  
Hanoi, Vietnam, February 8th – 10th, 2017

# Gala Dinner



頒獎典禮現場，由左至右為通業營業總監賴建丞、林慧香、Stratasys亞太區總經理Omer Krieger、通業董事長紀崇楠、Stratasys亞太區行銷長Janice Lai。

## 通業技研3D服務團隊再獲肯定

# 榮獲2016年Stratasys亞太區 「最佳行銷表現獎」

圖·文／通業技研

震旦集團旗下通業技研繼2014年獲得《最佳策略經營獎》，2015年獲得《技術應用表現獎》，2016年二月初受邀參加於越南舉行的Stratasys 2017 Partner Meeting，再次奪下《最佳行銷表現獎》的年度殊榮，證明通業不僅在前端擁有優異的3D技術整合能力，在後端顧客服務、公關維繫和活動執行能力都備受原廠Stratasys和台灣市場的高度肯定！



《最佳行銷表現獎》獎盃

**回顧** 2016年，通業除了持續強化自身3D技術服務能量，積極引進Stratasys J750全彩3D列印機種、Mcor全

彩紙類列印設備和Renishaw金屬3D列印系統，轉投資成立長陽生醫國際，專攻3D醫療服務市場外，更執行了綿密的行銷推廣計





通業技研《2017 3D技術展示會》吸引眾多客戶前往了解最新3D技術應用。

畫，全力爭取相關服務和產品曝光機會，實體活動面參加包含汽配展、模具展、光電展、工具機展等眾多國際展會，舉辦多場產業研討會橫跨醫療、醫美、教育、汽車、數位製造等不同3D應用領域。

另外，同時舉辦兩岸3D醫療交流記者會、長陽生醫成立記者會和Stratasys J750產品發表會等媒體曝光，都大幅提升通業技研在台灣3D技術市場的能見度和專業形象，而在網路活動推廣上也持續投入關鍵字廣告、臉書、Youtube經營，以及2016年底完成新官方網頁的上線，完整的虛實行銷整合以及更快速的服務顧客，最終也獲得Stratasys的肯定，成為亞太區行銷表現上的首席楷模代理商！

通業技研顧客滿意度調查報告也顯示，超過九成顧客都滿意通業過去一年的服務，無論在裝機、教育訓練、維修、零件耗材報價上都展現即時且專業的服務水準，展望2017年，通業也將提供更全面的3D解決方案來服務廣大的產業顧客，持續以提升台灣產業競爭力為目標大步向前！ **A**

## 「2017通業技研3D技術展示會」 圓滿落幕 展現全方位3D技術解決方案

同場加映

通業技研於2/23台北分公司舉辦「2017通業技研3D技術展示會」，吸引許多顧客蒞臨現場，體驗最新3D技術整合解決方案包含Stratasys 3D列印設備Geomagic創意設計模組和Artec手持式掃描系統，由現場技術人員實際操作示範，並與現場來賓針對解決方案內容和導入模式彼此討論交流，零距離的技術展示廣受顧客的好評！未來通業也將會每月定期舉辦類似的3D技術展示會，設定不同產業主題和3D技術內容，讓跨產業顧客實際體驗多元3D技術，持續精進3D製程應用能力！



技術人員現場示範Artec手持式掃描建模過程。



Please系列注入創意元素，激發無限想像。

**震旦家具玩混搭讓空間更多元**

## 注活力、玩混搭 為東京著衣打造新面貌

圖·文／震旦家具

民國九十三年創立的東京著衣，從雅虎奇摩拍賣起家後短短不到三年的時間，隨即成為Yahoo!奇摩女裝服飾類一千七百多家店營收的第一名，在數十萬商家裡的評價數也是第一名，正評價達九九·九九%的輝煌紀錄，可以說是台灣第一代網路原生品牌的代表廠商。

**這亮**眼的成績，讓東京著衣這個品牌在網拍界響亮一時，然而，隨著電商市場急速成長，再加上近幾年大環境與內部因素雙重夾擊下，使得營運表現不如過往。2016年隨著東京著衣經營權易手，這個過去曾深植在台灣女孩心中的品牌，將會如何改變，強烈引起市場關注。

經過了近幾年的低迷，東京著衣面臨品牌重塑，





因此需要有一個新的環境來迎接新氣象，現任董事長涂靜婷，在上任後做的第一個改變，就是物色新辦公室，雖然在舊址仍保有華麗的水晶吊燈及具設計感的雕花形象牆面迎賓，使用夢幻的粉色及白色，營造出年輕女性服飾品牌的清新及甜美感，但是踏進內部一覽，會發現並沒有規劃出衣服及配件商品的專屬收納空間，無法妥善的利用空間當然也影響工作效率，這在震旦家具規劃團隊中看來著實可惜。

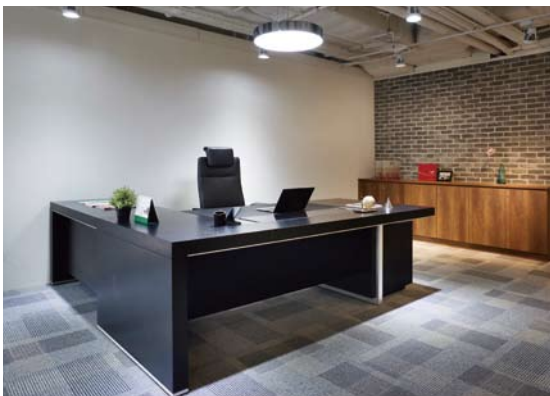
依循顧客的想法，期望運用創意元素，加上敏捷動線的營造，打造出沒有藩籬約束的辦公氛圍，因此震旦家具建議在本次的設計中置入溫暖的元素，嘗試將平常比較常在居家裝潢看到的材質放入辦公室內，從入口處大面積的白色文化石開始，使牆面極富立體

效果、到綠色草皮的使用、具童趣氛圍的圓形洽談區等等，出發點是珍惜人才，希望帶給貢獻大多時間在辦公環境中的員工們，也能有舒適的辦公感受。

開放式的辦公空間，工作站使用Pantone 2017年度代表色『草木綠』為基調，會議室則以世界各地的地名命名，因應產業別的需求，也設置了「直播室」，讓辦公儼然成為一個遊樂園，完全呼應以「活力、時髦、領先」作為的企業價值觀與願景的東京著衣。

為了滿足顧客希望能讓空間更寬敞的需求，拋棄以往常使用的輕鋼架，將高度不夠的天花板採LOFT工業風設計，外露的管線套上電管，使用烤漆的方式處理達到視覺延伸感，營造出冷冽的工業風格，對比富有文人氣息的文化石素材，以及色調活潑的辦公家具，反倒形成一種衝突的樂趣。

過去的思維可能會認為辦公室空間不是輕鋼架天花板就是木作暗架、不是壁紙就是油漆……等，但伴隨著辦公模式的改變，已經加入了許多可能性，好比本案在辦公室內結合了民生裝潢元素與辦公家具，也混搭了木質溫暖柔和與工業風格，配合產業類型也設計了不同用途的空間，打破一成不變的樣貌，讓辦公室不再只有硬梆梆的辦公桌椅及隔間。A





加工食物停、看、聽

## 舊石器時代飲食

文／鍾政玲·馬偕醫院營養師

癌症已成近年來十大死亡原因之冠軍，國內外許多研究也顯示經常攝取加工食物是致癌的主要原因，人們對於加工食物無不聞之色變，但，加工食物真的可以從日常飲食中完全排除嗎？

**從一**天的早餐開始，您也許喝了杯鮮奶、豆漿或優酪乳……，吃了片吐司或饅頭，加上起士、煎蛋，然後再來一盤新鮮生菜沙拉。這的確是營養兼顧的一餐，如果沒有食品加工技術，怎能隨時喝到營養豐富的鮮奶、豆漿、起士？新鮮的食物在貯藏的過程中，會受到四周環境因素的影響，逐漸發生變質而無法食用，而「食品加

工」的目的就是在控制微生物和酵素的生長環境，如溫度、溼度、酸鹼度，進而延長食物保存的時間。

### 加工食品 NONO NO

目前市面上常見的加工食品，不外乎是利用以下幾種加工方法：如低溫冷凍法、高溫



殺菌法、低溫殺菌法、乾燥法、醃漬法、發酵法、添加防腐劑、或是利用放射線等。食品加工原料種類繁多，不同的加工程序、用途、貯藏不同……等等方式，更產生了許多不同的加工食品。大眾對飲食的需求已不同於以往，標榜簡單快速不需繁複烹調的冷凍、常溫、低溫調理食品、餅乾、零食、糖果、飲品等琳瑯滿目，添加物的種類也越來越多，若有不當的添加物或添加量，長期下來便衍生出癌症或其他疾病。雖然提供了便利性，在選購、貯存或食用時方法錯誤，就會對身體健康造成不良的影響，所以應謹慎地選擇信譽良好的商店、檢查食品包裝上的標示與添加物，再依不同加工食品的特性，細心地保存，適當地烹調，才能食的安心。

過度加工的加工食品，對於健康的危害已經是非常確定，正如大家所熟知的香腸、火腿、臘肉等肉類加工物，與直腸癌有明顯相

「舊石器時代飲食」強調只吃農業和畜牧業發展前已有的食物，如蔬菜、根莖、菇、水果、堅果、肉類、魚、其他海產、蛋等。

關，而世界衛生組織已將加工肉列為「一級致癌物」，因此，國外有學者開始研究原始人時代的飲食內容、食物選擇方式，對於現代人的慢性病，如：糖尿病、三高、減重等，是否有改善或預防的功效，這種飲食稱之「Paleo Diet 舊石器時代飲食」。與地中海飲食或DASH diet得舒飲食不同的是，它強調不吃：農業和畜牧業發展後出現的「新」食物，最主要不吃以下三類食物及其製品，穀物（米食、麵食等，包括類似穀物的種子，如苜蓿籽、蕎麥、藜麥等）、豆類（花生、豌豆、黃豆等）、奶類（牛奶、乳酪、奶油等）。只吃：農業和畜牧業發展前已有的食物，類似採集、狩獵者吃的食物，如蔬菜、根莖、菇、水果、堅果（核桃、腰

### TIPS：少油鹽糖技巧

油

可適量食用，使用由果實或堅果類產出的油，如橄欖油、棕櫚油、椰子油等。不吃舊石器時代沒有技術生產的種子油，如大豆油、花生油、玉米油等。

糖

舊石器時代沒有精製糖，只有少量蜂蜜，水果不像現代栽培的那麼甜。因此，避免吃糖果、含糖飲料或甜食，水果與果乾（如葡萄乾等，不添加糖的）別吃太多。

鹽

舊石器時代沒有鹽。因此，菜調味盡量淡些，避免食用醃製食品、香腸、火腿等。加工食品：有許多近代才出現的食品添加物，避免食用。

果等，不包括花生）、肉類（瘦肉為主）、魚、其他海產、蛋等。

## 你適合舊石器時代飲食嗎？

是不是每個人都適合舊石器時代飲食呢？從食物選擇來看，雖然已經完完全全將加工食品切割了，只選擇瘦肉類與海鮮，大幅減少飽和脂肪酸的攝取，增加omega-3脂肪酸的來源與大量蔬菜與水果，對心血管疾病的確有幫助。但是，它並不建議吃穀類、乳品，甚至不建議添加鹽，這與我們熟知的飲食指南建議大相逕庭，甚至對一些人來說並不適合，如下：

### 1. 老年人（✗）

攝取大量的蛋白質可以預防老年肌少症

的發生，但這樣的飲食型態較能提供飽足感，對於進食量較少的老年人來說，過多的飽足感，造成食慾下降，反而會讓他們攝取不到足夠的熱量。缺乏乳類或乳製品的來源，使得鈣質攝取不易，更容易有骨質疏鬆的危險。

### 2. 兒童、青少年（✗）

雖然水果也能提供醣類來源，但必須要吃到非常大量才能夠滿足需求，穀類仍然是提供基礎熱量最主要且最經濟的食物來源。鈣質的攝取也是非常重要，根據衛生福利部食品藥物管理署－國人膳食營養參考攝取量，兒童、青少年每日鈣質建議量於800~1200毫克，一天2杯牛奶（500毫升）就可以提供約500毫克的鈣（約一半的建議量），而國外研究資料顯示，舊石器



不同國家民族飲食文化與習慣不見得每人都適用，可以截長補短的方式，並調整飲食習慣，在均衡飲食的原則下去選擇食物。

時代飲食平均鈣質攝取量約355~395毫克／天。

### 3. 素食者 (X)

若以純素者來說，舊石器飲食的食物中幾乎沒有優質蛋白質食物來源可供選擇，會使蛋白質攝取不足，對一般人來說，除了以黃豆食物為蛋白質主要來源的素食，奶蛋素是比較均衡的吃法，有部分茹素者喜歡攝取素食加工品（素丸、素香腸、素火腿、素魚排等），其反式脂肪和飽和脂肪的實際攝取量反而比健康葷食者高，對心血管疾病的危害猶如隱形殺手。

嚴格遵守舊石器時代飲食時，可能導致重要礦物質不足，如：鈉與碘。鈉是體內作為電解物質保持細胞內外水分的平衡，鹽是鈉的主要來源，天然食物中雖然也含有鈉，但含量不高，大多存在於醃漬類食物、加工食品中。碘為製造甲狀腺賀爾蒙

的重要物質，提供調節人體新陳代謝、維持神經及肌肉正常運作等的作用，對於成長中的胎兒及兒童更有促進心智健康，與幫助生長發育的功效。

其食物主要來源為海鮮、貝類、海藻類、乳品、蛋等，台鹽公司所生產的含碘鹽也是重要來源之一。乳品、穀類等也是身體需要維生素與礦物質的重要來源，包括：維生素B1、B2與鐵，這些都是維持體內代謝和營養的重要元素。

不同國家民族飲食文化與習慣不見得每人都適用，可以截長補短的方式，並調整自己飲食習慣，如果有糖尿病、腎臟病等慢性疾病，也應諮詢專業營養師，討論出最適合自己的飲食份量與食物種類，無論是地中海飲食或DASH diet得舒飲食，都是在均衡飲食的原則之下選擇益於心臟或控制血壓的食物，不需要盲目跟從。 **A**



均衡飲食包括全穀根莖類、豆蛋魚肉類、奶類、蔬菜類、水果類、油脂與堅果類等六大類食物，避免攝取過度加工（肉）品、精製糖、飽和脂肪酸，多攝取高纖穀類、蔬菜與適量水果，每日補充1-2杯低脂乳品，搭配規律作息、適度運動，才是造就身體健康的主要功臣。



## 設計旅店專題

# 時尚跨界 設計更吸睛

## ——英法時尚篇

文／李俊明 · 圖片提供／The Hotel Metropole · Hotel Le Majestic Barrière · Hotel du Petit Moulin · May Fair Hotel · The G · The London West Hollywood Hotel

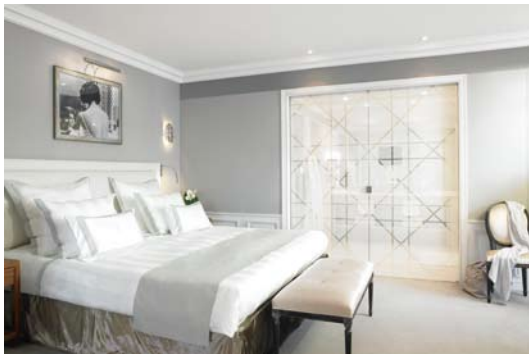
時尚設計一向以誇張的線條、鮮麗的色彩，吸引消費者目光。不過在設計界線逐漸模糊的年代，不少時尚設計師被邀請進行跨界嘗試，最明顯的趨勢之一，便是時尚與旅店服務業的異業結盟，於是不論是時尚老佛爺卡爾·拉格斐、法式優雅經典克里斯汀·迪奧、英國龐克教母薇薇安·魏斯伍德等品牌皆輪番上陣，展現驚人的跨界成果。

### 吸睛第①站

#### 蒙地卡羅—卡爾拉格斐的泳池奇想

人稱「時尚老佛爺」的卡爾·拉格斐，不但穩居香奈兒、芬迪創意總監多年，還主導自家品牌KARL LAGERFELD，並不時跨領域推出攝影等各式創作。最令人吃驚的是，已八十三歲的他不但未顯疲態，近期還宣布成立大中華區品牌Karl Lagerfeld Greater China，於2017年在澳門「上葡京」開出首間KARL LAGERFELD酒店。





Hotel Le Majestic Barrière

卡爾·拉格斐投身旅店設計，其實早已有跡可循，他除在歐洲為柏林奢華旅店Patrick Hellman Scholsshotel推出Grunewald Suite套房，也曾以希臘史詩《奧德賽》為靈感，為歷史超過一百三十年的摩納哥蒙地卡羅The Hotel Metropole飯店重新設計泳池，大受好評。2017年，他除將在澳門推出打著自家名號的Karl Lagerfeld Hotels & Resorts，也為巴黎擁有258年歷史的豪華旅店Hôtel de Crillon以及邁阿密奢華渡假村Acqualina推出由他設計的兩間尊貴套房與旅店大廳，成為這股時尚跨界風當中最耀眼的主角。

## 吸睛第②站

### 坎城—迪奧的復古風華

如同蒙地卡羅，法國南部知名的坎城，

亦是全年權貴川流不息，每年舉辦的影展更是全球矚目焦點。1926年由此崛起的奢華旅店Hotel Le Majestic Barrière也與時尚密不可分，最膾炙人口的就是6樓廣達136坪的迪奧閣樓套房（Christian Dior Penthouse），不但配備2間臥室、3間衛浴，還有獨立客廳與餐廳，從陽台便可欣賞蔚藍海岸的無邊美景。當年克里斯汀·迪奧仍在世時，該飯店每逢坎城影展便成設計師的下榻之處；在經過與迪奧品牌維持長期合作關係的巴黎室內設計師Nathalie Ryan重新打造下，客房重新散發與時俱進的典麗優雅，除牆面各式經典攝影重現五〇年代巴黎高級訂製服的絕代風華，蠶絲與絲絨織品亦大量出現於房內織品，散發低調亮澤。深色系的沉穩起居室裡，沙發靠枕的獨特色彩不可小覷，它可是迪奧在1947年所發想出的經典暗紅色澤，與他充滿傳奇的各式華服遙遙呼應。相較於起居客廳的深沉穩重，臥房則採用明亮的白、灰、銀色階以及噴砂玻璃，帶來輕快、愉悅的空間感。

## 吸睛第③站

### 巴黎—拉克華的摩登古意

法國設計師拉克華（Christian Lacroix）曾經貴為巴黎時尚耀眼明星，目前雖已結束自家品牌，但仍堪稱時尚跨界始祖之一，不但打理過備受讚譽的法航制服、TGV高鐵內裝，在巴黎還有三家旅店，亦留下他的空間跨界手筆；除了聖母院週邊的Le Notre Dame Hotel、奧賽美術館附近的Hotel le Bellechasse，最出名的當屬瑪黑區的小磨坊旅店（Hotel du Petit Moulin）。



Hotel du Petit Moulin

這幢大隱於市的旅店建築可遠溯自十七世紀，往昔曾是日日產出法國麵包的烘焙工坊，就連大文豪雨果皆為忠實顧客，擅長轉化洛可可與巴洛克風格的拉克華以「放大版娃娃屋」為構想，為17間客房注入飛馳的想像與古典風華，呈現時髦潮味與奇幻元素並陳的特殊氛圍。

#### 吸睛第④站

#### 倫敦—夏帕瑞麗的大膽色彩

落成於1927年的梅費爾旅店（May Fair Hotel），位在倫敦最鬧中取靜的富豪聚落，距離龐德街與皮卡迪利廣場等地標均不遠；整座旅店雖稱不上龐巨，但設置有獨立餐廳、酒吧，還有隱密賭場與Spa、小型電影院，不但是名流富豪喜愛的下榻之處，也是狗仔隊熱中盯哨的熱點。常常佔據新聞版面的派瑞絲·希爾頓（Paris Hilton）、惠妮·休士頓、琳賽·蘿涵都曾是此地著名房客。

這間奢華旅店雖然只有12間套房，但每間都配備私人管家，強調最頂級的貼心服務。其中桃紅色系的夏帕瑞麗套房（Schiaparelli Suite）是以1930年代著名的法國設計師艾莎·夏帕瑞麗（Elsa Schiaparelli）為設計靈感；由於這位時尚先驅率先大膽讓桃紅色系變身服裝要角，房內不論躺椅、窗簾、牆面、靠枕、睡床，都可見鮮豔的桃紅痕跡，配上傢俱被放大誇飾的古典唐草紋樣，帶來一抹微微的超現實色彩。



May Fair Hotel



The G Hotel

### 吸睛第⑤站

#### 愛爾蘭—菲利浦·崔西的艷彩迷炫

不只時尚精品圈掀起跨界風潮，以帽飾出名的設計師，同樣能在室內設計一戰成名。曾為《哈利波特》等電影操刀、並受到女神卡卡、莎拉·潔西卡·派克等名流追捧的菲利浦·崔西（Philip Treacy）一向以跋扈飛揚的造型帽飾出名，回到愛爾蘭家鄉高威（Galway），再度憑著The G旅店廣受全球矚目。

為找到這位完美主義者心目中最理想的空間風格，菲利浦·崔西從房間「門把」開始著手，宛如螺旋貝殼的優雅流線造型，一如他一手創造的流線女帽。他除以時尚攝影與設計手稿妝點牆面，更以大量鏡面、絲絨、貝殼等材質，以及桃紅、艷紫、粉藍等鮮明

色彩，堆疊出華麗與古典兼具的奢糜美學。

### 吸睛第⑥站

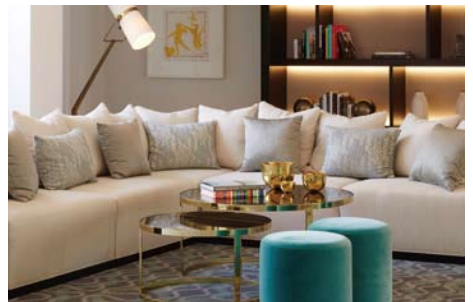
#### 洛杉磯—薇薇安·魏斯伍德的閣樓驚艷

儘管多年以來，英國龐克時尚教母薇薇安·魏斯伍德（Vivienne Westwood）均以叛逆不羈的風格備受肯定，但她近年也加入時尚跨界，與Richmond Design合作在The London West Hollywood Hotel推出號稱洛杉磯最大的奢華套房，據說一晚入住代價為2萬5千美金，也就是令人咋舌的八十萬元台幣！這幢雄踞頂層的10樓套房，不但面積廣達168坪，還附140坪空中庭院，除可將洛杉磯天際線盡收眼底，招待高達三百名賓客亦不成問題。

為替耗資高達2千5百萬美金的旅店整修注入精品魅力，魏斯伍德收起伸展台上的顛覆，打造出讓人另眼相看的簡潔優雅。除地毯、掛飾、家居織品，處處可見品牌設計元素，靠枕、椅具等細部更是花上不少功夫特別為旅店量身打造，像是起居間超大的西藏羊毛手編地毯，其經典的幾何圖樣便是依照魏斯伍德於1981年推出的「海盜」時尚系列延伸而來。另外，起居間沙發抱枕，也可發現魏斯伍德過往作品的圖騰謬思，像是至今依然人氣不墜的寶球皇冠，便隱含著「從傳統邁向未來」寓意，完整體現品牌三十多年來的設計DNA。 **A**



The London West Hollywood-Penthouse by Vivienne Westwood





領事館工作人員分享電影幕後的故事

## 震旦博物館三月公共觀影活動回顧

# 來博物館看電影吧！

圖·文／震旦博物館

博物館是帶有文化使命的神聖殿堂，但21世紀的博物館不再是令人敬畏的知識神殿，已經成為普羅大眾接受藝術文化洗禮的公共體驗空間。震旦博物館為觀眾帶來古典的中國古文物精髓、前沿的當代藝術思想，更有類別多樣的文化藝術活動選擇，其中德語、法語等歐洲小語種電影播映會，已成為震旦博物館觀眾最喜愛的公眾活動之一。

一、二、三月份，是「震旦影院」2017一、二、三年上半年最繽紛、緊湊的放映期，震旦博物館為觀眾在週末時分，帶來7部德、法語小語種優質影片，劇情片、輕喜劇、動畫、動作片、科幻片等各類型影片，帶著觀眾領略歐洲各國電影的魅力。

### 德語週五影院

本期德語週五影院（Freitagsskino），延續與德國駐上海總領事館合作，播出博物館微信、微博粉絲票選出「我最想觀看的德語

佳片」——《竊聽風暴》、《再見列寧》、《當我們離開》等膾炙人口、觸動人心的佳作，在震旦博物館多功能放映廳呈現。

德語電影娓娓道來的敘事風格，與院線上映的恢弘大製作影片相比，充滿了細膩的氛圍，富有極高的文學性。即便電影散場，仍有觀眾沉浸在影片的情緒中，久久未能離去。

### 法語電影薈萃

本年度，法語世界（La Monde de la Francophonie，擁有來自102個成員國的2.74

億法語使用者的國際組織。)為了呈現來自五大洲不同法語國家的文化多樣性，在世界各地舉辦了法語慶祝盛會。

今年中國地區的法語活動節，依然在春意盎然時舉行：法語國家及地區用各自最棒、最美的文化特色召集所有熱愛法國、會講法語的人們。無論他是充滿好奇心的普羅大眾，還是專家、學者。

本期法國駐上海總領事館與震旦博物館攜手舉辦的法語國家電影展映會，精選「法語電影薈萃」，伴您踏上夢想的「異國之旅」。特別為博物館觀眾帶來風格迥異的三部法語影片：《羅塞莉·布朗》、《伊凡王子與百變公主》與《綠地黃花》。

其中，法國動畫電影領軍人物《伊凡王子與百變公主》的導演蜜雪兒·歐斯洛 (Michel Ocelot) 更於3月23日至31日來到中國，介紹他於此次活動節播映的最新作品。在多年導演生涯中，他形成了精練高雅的風格，尤其擅長在電影中融入皮影技巧。他獲得了法國電影凱撒獎最佳動畫短片獎、英國奧斯卡獎和法國亨利·朗格盧瓦協會國際電影節最佳動畫獎和最佳動畫形象獎。

未來，震旦博物館也將與各國領事館、國內外文化機構聯手，為博物館粉絲引入多彩多姿的文學、影視分享會；通過創新與融合的方式，



法語電影薈萃《綠地黃花》劇照

策劃更多講座、工作坊、互動導覽等足以傳播、展示文化藝術魅力的原創活動，為關注藝文活動的觀眾提供各式豐富內心世界的選擇。博物館再也不僅是一個高高在上的展示經典的場所，更可以是親和而隨性的藝文體驗空間。週末，來震旦博物館，為生活充電吧！**A**



法語電影薈萃活動海報



震旦博物館茶藝工作坊現場

## 漢代·鳳形玉飾

此器以上寬下窄的玉料製成直立開狹的鳳鳥，是漢代玉鳳最常見的研式。(圖一)



### 古器物學講座 ——漢代玉器設計專題 ③

## 單體鳳紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

鳳鳥是百鳥之王，與龍一樣都是神話性的動物，傳說其造型為雞首、燕頰、蛇頸、龜背及魚尾的組合，有五彩繽紛的羽毛，高約六尺，描述十分清晰。但在玉器的賞析與研究裡並不如此嚴謹，我們通常將鸚鵡和雞鴨鵝雁等形象鮮明的禽鳥排除在外，其他即泛稱為鳳鳥。

**漢代** 玉鳳的造型繁簡不一，大多具有圓弧頂、小圓眼，尖勾喙、冠羽、翅膀、尾羽及足爪等特徵，具體形狀會隨著玉料、器型及使用功能而改變，以下選取直立式、蹲伏式、依附式、端飾及圓雕五類，說明它們的設計方法。

### 一、直立式鳳鳥設計

現實世界裡的鳥禽採站立的姿態時，從鳥首、頸部、身軀到尾巴多呈L形，但在漢代玉器裡最常見的鳳鳥型態卻是直立式的造型。

例如圖一為漢代的鳳鳥玉飾，鳥首居於頂端，表面淺琢圓眼，勾喙朝下輕啟，冠羽分成二束，一束向後揚起，另外一束向下飄垂，頸部右彎，胸腹朝前挺起，翅膀往後彎捲，寬長的尾羽向下垂放，兩腳上下伸展，姿態頗為巧妙。

此類直立式的鳥形佩數量不少，大多位於組佩飾的最下端，當做玉觶使用，而且都有依料施工的特色。像此件鳥形佩可能採用上寬下窄的長方形玉片製作，所以鳥足一大一小、上下開展，其他以弧形玉片製作者，冠羽和足爪可能有所簡化，尾巴窄長收尖或勾捲，形成同中有異的設計。

## 二、蹲伏式鳳鳥設計

蹲伏是現實世界裡常見的禽鳥姿態，但在漢代玉器裡的數量並不多，有圓雕和片狀

二類，前者呈現寫實的形象，後者則是依料施工與形制功能考量下的產物。

例如圖二為漢代的鳳鳥玉飾，橢圓形的鳥首位於右端，以重圈紋為眼睛，鳥喙向下彎勾，冠羽短而後傾，頸部和身軀往左下方斜轉，尾巴上拱，背上的翅羽向後揚起，腿部屈膝前彎，足爪收於胸部之下。

從整體的輪廓來看，此器可能是以近似平行四邊形之玉料製作而成的，由於長度與寬度的差距不大，無法做成窄長的觶形佩，所以玉工採波狀彎曲的形式安排鳥首、身軀及尾巴，周邊玉料雕琢翅膀、尾羽及足爪，因為依料施工的緣故，所以翅膀位置和尾羽的分岔並非常態。

再者，此器雖然不能成為玉觶，卻可作為組佩飾裡的其他組件，所以玉工在翅膀內部透鑽一個小孔，穿線繫綁時成為蹲伏的姿態。



漢代·鳳形玉飾

此器以長寬差距不大的玉料製作，主體採橫向S形，足爪向內收束為蹲伏的姿態。（圖二）



### 漢代·鳳紋鞞形佩

此件玉鞞以下半部的盾形物為主體，上方透雕鳳鳥，二者產生依附的關係。（圖三）



### 漢代·鳳鳥端飾

鳳鳥採蹲伏狀，尾羽如寶冠般向上挺舉，以華麗的形象呼應端飾的功能需求。（圖四）

## 三、依附式鳳鳥設計

依附式鳳鳥是指鳳鳥和其他動物以依附的型態並存一器，或是依附在某種形制上，如同出廓紋飾一般。

例如圖三為漢代的鞞形佩，此器分為上下二部分，下半部呈尖頂橢圓形，內部透穿一個大孔，器面向下凹弧，猶如仰放的瓦形，表面陰刻勾雲紋，是傳統玉鞞的造型。玉鞞上方保留玉料透雕鳳鳥，整體輪廓呈現由下往上、偏向左側的斜尖狀態，是依料施工的關係，卻也頗能呼應鞞形佩上方突出勾弦的形制特徵。

鳳鳥圓眼勾喙，身體彎曲如S形，頭上的冠羽向後飄揚，另有一束長羽飄垂於前方，一腳前踢，一腳踏於玉鞞之上，長長的尾羽往上挺舉，以雄健的氣勢和盾形玉鞞構成上下依附的關係。

## 四、端飾鳳鳥設計

依據現有的資料來看，漢代的單體玉鳳大多以片狀玉料製作而成，既能做成佩帶用的佩飾器，也能鑲嵌在其他器物頂端，成為端飾。

例如圖四為漢代的玉鳳端飾，鳳鳥圓首、





## 漢代·圓雕玉鳳

此器配合左厚右薄的玉料形狀，將俯視下的尾羽轉成側面，形成上下開展的形態。（圖五）

圓眼，勾喙向下輕啟，頭上冠羽朝後飄舉，頸部和身體採L形彎曲，尾羽豎立，翅羽後揚，器表以凹線和弧面突顯各個肢體部位，並用許多裝飾性線紋補白，其下鑲嵌金質基座，基座下緣有凸樺供插嵌之用。

從器形輪廓來看，此器是以上寬下窄的玉片製作而成，因為要作為器柄頂端的飾物，所以在鳳鳥身軀部份採L形的構圖，以蹲伏的姿態呈現穩重的感覺；另一方面加大尾羽的比例，使其狀如寶冠一般向上挺舉，周邊陪襯勾捲狀的羽毛和足爪，形成華麗典雅的風格。

### 五、圓雕鳳鳥設計

圓雕鳳鳥以厚塊狀的玉料製作，可以從四面八方、各個角度雕琢鳳鳥的形體，所以形象都很寫實。

例如圖五為漢代的圓雕玉鳳，鳳首近似橢圓形，嘴巴微張，口內含一圓珠，鳥冠朝上聳立，冠羽飄垂於後頸處，身軀厚實，翅膀收束於身體兩側，尾巴款擺於後，雙腳屈膝收於腹部旁邊，形成蹲伏的姿態。

鳳鳥表面以浮雕技法雕琢臉部五官和肢體，使臉頰、胸前、翅膀及尾巴等處產生層層相疊的羽毛，再用細線陰刻法於胸腹、雙翅、尾羽及雙腳處加琢細密的V形紋、鱗片紋及短平行線等紋樣，表現出毛羽細密豐隆的感覺。

比較特殊的是鳥尾由七束羽毛所組成，分別朝上朝下展開，與真實的鳥尾形狀不符。但因鳳鳥的體型以頭部和胸部最厚實，接著往後逐漸變薄，所以我們知道此器是配合玉料左厚右薄的形狀，將俯視下的尾羽轉成側面，才會形成上下開展的狀態。 **A**

漢代玉工因應使用者的需要，選擇適合的玉料製作鳳鳥，使鳳形玉飾在依料施工的原則下滿足功能上的需求，豐富鳳鳥的造型變化。下期將以雙鳳為題，介紹成對鳳鳥的組合設計。



東漢 說唱俑



BOOK  
震旦博物館  
新書介紹

漢唐陶俑



唐 彩繪陶侍女俑

陶俑

是中國古代喪葬文化中極具代表性的一類器物，它的使用歷史十分悠久，是記錄當時社會生活及思想史的重要研究物件。縱觀中國的陶俑發展史，漢代和唐代是比較突出的兩個時代。漢代是陶俑發展歷史中十分重要的整合期，它一方面繼承了秦朝的制陶經驗，同時又根據時代所特有的文化背景創造出了新的類型和品類，且不同地域的陶俑也各具特色。東漢之後，由於戰亂及政策的改變，陶俑的發展出現了小幅回落。至唐代又重啟了新篇章。唐代陶俑的興盛同其社會背景有著密切關聯，社會環境的統一安定造就了經濟的發展。於此同時，厚葬之風又再度興起，陶俑作為喪葬禮儀中重要的組成部分，得到長足發展。本書收錄震旦博物館收藏的漢唐彩繪陶俑48組物件，導論部分由尋婧元博士撰寫，簡述了漢代及唐代彩繪陶俑的時代風格和地域分佈，讀者可以借由此書窺

視漢唐時期人們的生活面貌和思想信仰。 **A**



唐 彩繪陶胡人騎臥駝俑

【內容精選】

- 1、本書收錄題材豐富的漢唐彩繪陶俑，涉及人物、動物、建築等多個主題。
- 2、利用多角度的照片和局部特寫，提供各件器物的全貌與細部特徵。
- 3、書中導論以時代為經線，地域為緯線，較為全面的討論了漢唐彩繪陶俑的特點。

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 ● 漢唐陶俑
- 青花瓷鑑賞 ● 元青花瓷鑑賞 ● 明青花瓷鑑賞

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、榕林文物書店、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



明洪武 釉裏紅纏枝牡丹紋執壺  
高32.7公分／震旦博物館提供



## 館藏 精粹賞析

文／吳棠海·圖／震旦博物館

洪武時期的瓷器，早期以傳世品為主，大多是釉裏紅瓷，後來隨著出土資料日漸增多，可知當時也燒造許多青花瓷器，由於這二類瓷器都是以高溫燒製的釉下彩繪，因此二者存在許多雷同之處。

**此件** 釉裏紅執壺是洪武時期的製器，主體部分近似玉壺春瓶，壺口向上豎直成盤形口，頸部略長且稍微收窄，肩部陡斜下溜，腹部上窄下寬，腰部以下逐漸收窄，底下有圓形的圈足。壺身右邊附加長流，長流和頸部以雲形板相連，左邊附加綬帶形的曲柄，曲柄之上有小圓繫。

執壺表面布滿釉裏紅紋飾。口沿環繞一圈方轉式的回紋，頸部是蕉葉紋、回紋及帶狀靈芝紋，肩部垂覆一圈小型的雲頭紋，腹部以纏枝牡丹為主紋，其下為壺門紋邊框內填雲頭紋，足牆亦以回紋為飾。長流和曲柄則是蓮紋、捲草紋及靈芝紋，雲形板上亦有隨

形勾勒的紋樣。

仔細察看紋飾的筆觸特徵，雖然線紋走勢略顯拘謹，但是葉片大而飽滿，牡丹、蓮荷及靈芝等花卉的瓣片邊緣都刻意留白，在繁複的構圖中突顯出層層相疊的花瓣形狀，與元代技法雷同，可以看出二者之間的承襲關係。

再將此器與上期所介紹的青花執壺並置觀賞，二器的造型紋飾十分相近。只是此器的紋飾用氧化銅為著色劑繪畫而成，可能因為窯溫控制不夠完善才無法呈現紅色。類似的器物亦可見於北京故宮博物院的典藏中，提供讀者鑑賞的參考。 **A**



▲震旦集團總部發動同仁及眷屬志工一同響應唐寶寶公益讚聲活動

## 2017世界唐氏症日公益演唱會

# 震旦發動志工參與 一同為唐寶寶讚聲



圖·文／震旦集團



▲海豚音天后丁噹為唐寶寶獻唱，擔任壓軸嘉賓

為了募集學齡前身心障礙或發展遲緩兒童的早期療育經費，唐氏症基金會特訂於3/18世界唐氏症日，與「為愛發聲」公益平台合作，在Neo Studio舉辦「2017世界唐氏症日公益演唱會」，震旦集團發動同仁志工，一同加入讚聲行列，希望透過公益演唱會的宣廣，喚起社會大眾關切早期療育議題，為唐寶寶們的未來盡一份心力。

**321** 是世界唐氏症日，在我們身邊有許多孩子需要早期療育的幫忙，唐氏症基金會此次邀請到海豚音天后丁噹、療癒情歌王子方炯鑌以及新生代創作偶像田亞霍攜手開唱，共同替唐寶寶們發聲；為了讓現場朋友一睹唐寶寶的努力和能力，也一

償寶寶們的舞台夢，演唱會中特別安排12位唐寶寶與丁噹攜手表演「最小的偉大」。

震旦集團響應唐寶寶「讚」聲演唱會活動，3/18當天出動同仁志工共同參與，除贊助公益保溫瓶作為義賣外，現場也擔任義賣志工，一起籌募早療基金為弱勢家庭盡份心



▲唐寶寶們知道要和歌手叮嚀同台，非常興奮，花了四個星期的時間練習，希望能將最好的成果在舞台上完美呈現

力。同時，在演唱會前，陪同並協助唐寶寶及其家庭前往用餐。同仁表示，第一次與唐寶寶這麼的近距離接觸，心裡很緊張也很興奮，透過這麼近距離的照顧與聊天，發現他們其實很熱情很可愛！

本次演唱會邀請到多位實力派歌手蒞臨演唱，除希望號召企業與民眾能共襄盛舉外，期待能喚起民眾對於早療教育上的重視，協助更多發展遲緩或發展障礙兒童，透過早期介入，提升身心障礙兒童的功能及參與，並減輕障礙程度及併發症，讓他們有機會增進和同齡孩子一樣過正常生活的能力，為未來的學習奠定好基礎，學會掌握自己的人生。

在台灣，平均每1,263名新生兒中就有一位唐氏兒，唐氏症寶寶因為生長發育遲緩，比一般兒童需要更多照護，唐氏症基金會為了幫助早療兒克服發展遲緩的狀況，因此致力推動「早期療育服務計劃」，提供綜合認

知、語言治療、物理治療、職能治療、音樂治療、生活訓練、親職教育及教養諮詢等課程，此計畫已服務近5千位需要早療的孩子，然而每年約40萬的早療教育費用，也造成許多病童家庭的龐大負擔，而迫切需要更多的經濟協助。邀請大家用實際行動支持唐寶寶們，一起為唐寶寶讚聲，幫助他們好好長大！ **A**



▲2017世界唐氏症日公益演唱會邀請田亞霍、方炯鑷開唱

▲震旦志工們協助義賣，也陪同唐寶寶用餐，第一次接觸到他們，覺得唐寶寶們既熱情又可愛。



▲看到院生們努力劃圖及學習製作深受感動。當製作完成展現成果時，大家投以熱烈掌聲，這種認真的精神值得大家學習。

## 震旦人公益行動「溫暖隨行」

# 在別人的需要裡 看見自己的責任

圖·文／震旦集團

震旦集團邁入第52年，一路以來與社會一起成長，始終懷著感恩的心，善用集團資源，持續進行辦公物資捐贈，也發動集團同仁一同攜手參與公益行動！讓需要幫助的社福團體能得到更實質的需求。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

### 互盛桃園×財團法人桃園市私立祥育啟智教養院 一同製作燈籠/手工藝品/團康遊戲

互盛北桃園分公司13位同仁來到祥育啟智教養院，陪伴憨兒們一起遊玩團康活動，過程中感受到他們的單純活力。並一起完成紙燈籠，雖然只是短暫的陪伴，但感受到很滿足、也很開

心，希望未來也還有機會跟他們一起做活動。

教養院院長也分享了一段感恩的文字——「每天都是生命的一張白紙，每一個人、每一件事都是一篇生動的文章，愛就是在需要的人身上，看見自己的責任」，整場活動讓同仁們獲益良多。



▲看到受贈民眾與里長合照時的笑容，更加了解幫助別人，不僅能使別人快樂，還能讓自己快樂

## 震旦通訊 宜蘭/基隆門市×宜蘭區/基隆區各里里長 送「村里平安箱」食物資源助弱勢家庭

根據統計，全國有7萬個家庭（邊緣戶，無中低戶資格）急待善心人士幫助。震旦通訊團與村里長合作，把每月初一、十五的拜拜貢品，以「村里平安箱」食物資源取代，並捐贈弱勢，長期幫助鄰近村里的貧困家庭。震旦通訊2月於宜蘭區6家門市率先響應（羅東公正店、羅

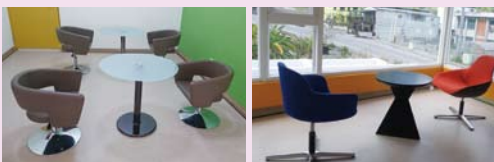
東興東店、T羅東店、宜蘭中山店、T宜蘭店、T礁溪店）；3月則由基隆區3家門市接著發動（基隆愛三店、基隆七堵店、T基隆旗艦店）響應「村里平安箱」活動，每月二次將資源提供給各里長協助把門市捐贈的物資，轉交給需要幫助的家庭，這些物資對一般民眾來說或許沒有什麼特別，但是相信對於低收入戶來說，猶如雪中送炭！**A**

### 震旦集團物資捐贈



### 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會

震旦集團長期挹注資源於社福團體，2015年捐贈南台南、苗栗、雲林家扶中心辦公室家具共85件，今年又捐贈36件全新辦公室家具予台東及桃園家扶中心。家扶基金會社會資源處林秀鳳處長表示「感謝震旦長期支持家扶幼工作，不僅在物資上支持家扶，捐贈優質的辦公室家具，提升家扶中心的服務環境，更出人出力，協助



家具的配送及安裝，感謝企業的愛心及熱心」，捐贈項目包括辦公椅、沙發、櫃子、茶几等多項辦公物資。

當天在安裝師傅專業的巧手處理下，快速完成家具的定位。接待空間有了全新的茶几及沙發，能讓捐款人及訪客在舒服的空間中等待。安裝期間師傅還眼尖看到中心內其他半損毀的椅子，也十分熱心地協助將這些損壞的部分一一維修。

林秀鳳處長表示，「偏鄉地區在募集資源尤其不易，尤其台東地區這次募集辦公室家具已一年多，這次能一次募集到這麼優質的資源，對中心帶來很大的助益。」感謝震旦集團以實際行動支持家扶的扶幼工作，期望在辦公環境改善後，家扶能持續帶給弱勢家庭及兒童更好的服務！

### 社團法人中華民國紅心字會



▲紅心字會一存德服務中心於2/9正式開幕，震旦集團捐贈桌、櫃、辦公椅、沙發等辦公物資，打造舒適環境，讓社區長輩們可以開心參與活動！

# 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 加入粉絲團  
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，加入網路會員，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：\_\_\_\_\_

震旦集團  
AURORA GROUP

震旦辦公設備 (02) 2298-9366 | 震旦辦公家具 (02) 5581-8588 | 震旦通訊 (02) 2345-3068 | 金儀公司 (02) 2345-8018

互盛公司 (02) 2747-6789 | 宜陸開發 (02) 6600-2168 | 通業技研 (02) 8751-0080 | 震旦雲端 (02) 2725-1723 | 康鈦科技 (02) 2995-0066





# 智慧之星 專業服務

帳單健診幫您省，打造顧客行動最美新生活！☺



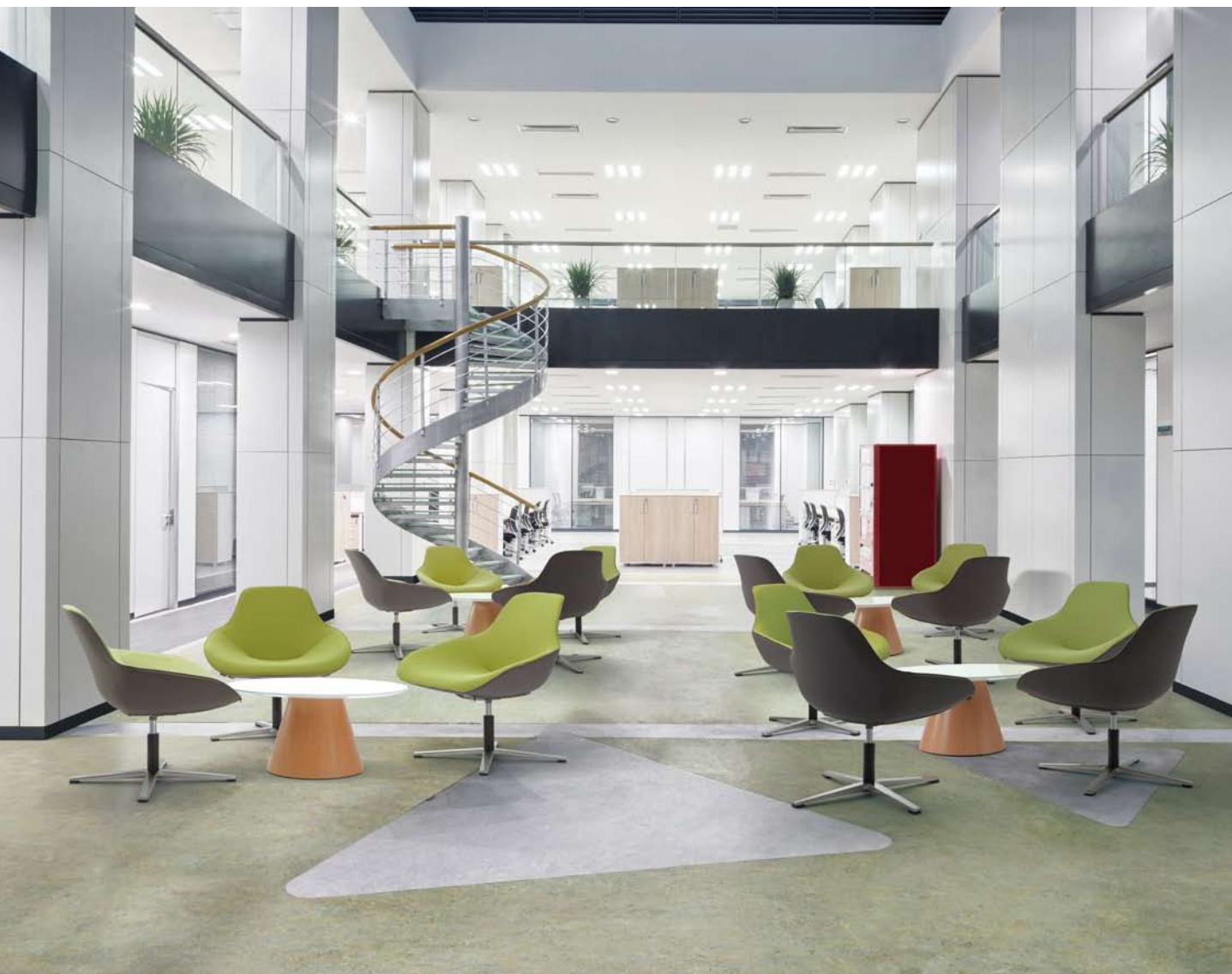
震旦通訊

# More

Sit the way you sit !



玩轉時尚、坐要有型、等候時空更要優雅！



震旦辦公家具

台北市健康路156號10樓  
服務專線 02 5581 8588  
furniture.aurora.com.tw

震旦  
AURORA