

提升職場競爭力的知識夥伴

震旦
AURORA

名人講堂

阿里巴巴集團主席 馬雲
解讀阿里巴巴未來戰略

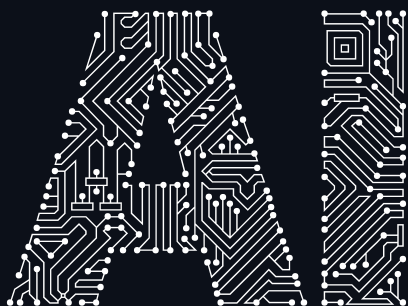


藝文饗宴

館藏精粹賞析
明洪武 青花纏枝花卉紋大碗

1971年7月創刊·發行46年2個月

SEPTEMBER 2017 九月號 No.554



風暴來襲

人工智慧翻轉世界，機器人與人工智慧一步步入侵你我的生活與工作，專家斷言，直到2045年會超越人類智慧？



人工智慧來了
這次，狼真的會來



經營廣場

互聯網創業亂象
共享單車，別讓資本家騎走了

震旦月刊 歡迎訂閱
AURORA MONTHLY

金儀色彩 無限精彩



解放色彩大革命 行動列印新趨勢

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 / 412-8566

oa-world.com.tw



人工智慧瘋什麼？

許多 學者認為在21世紀人工智慧將會有重大突破；人工智慧翻轉世界，機器人與人工智慧一步步入侵你我的生活與工作，專家斷言，直到2045年會超越人類智慧？

本期月刊以「AI風暴來襲」，探討這場人腦與電腦大戰下，究竟會帶來多少影響？創新工場的董事長兼執行長李開復指出，人工智慧來了，大眾所看到的是智慧應用的驚艷，科技公司看到的是大勢所趨的必然，傳統行業看到的是產業升級的潛力，國家層面看到的是技術革命的未來。現今是將AI提升到科技發展層面，發揮人才優勢，快速占領AI產業制高點的機會。

104資深副總經理晉麗明就人力資源的角度來看，人工智慧下「機器換人」的風潮，使得工業機器人迅速普及，取代人力的商業模式，很快在各行各業普及；人力資源也必須在科技狂潮中調整與創新，未來是機會、也是挑戰，人類面對人工智慧的快速發展，在工作的消長及未來人機共存的工作樣態，都是值得你我省思的重要課題！

人類真的可以製造出比人聰明的電腦嗎？許多有關人工智慧的電影，最後總是邪惡的電腦要毀滅人類，這事真的會發生嗎？讓我們一窺究竟。 **A**



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2017/9/1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 陳世裕、陳俊宏、
張哲維、劉芮苙

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

AURORA MONTHLY

CONTENTS

No.554

SEPTEMBER 2017



編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 人工智慧瘋什麼？
文／蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 個人機器人的發展前景
編譯／《管理與創新》

封面故事 COVER STORY

06 人腦 VS 電腦

人工智慧即將帶領人類走向科技盛世，當電腦科技一步步入侵，又該如何理解與因應？

文／蘇美琪

08 AI優先的創新與創業 人工智慧來了

文／李開復

12 亦敵亦友的人工智慧 這次，狼真的會來

文／晉麗明

名人講堂 Celebrity Talk

16 阿里巴巴集團主席 馬雲 ——解讀阿里巴巴未來戰略

圖·文／天下文化出版社

經營廣場 Business

20 注意！灰犀牛衝過來了
文／顏長川

24 共享單車，別讓資本家騎走了
文／鮑勇劍





A p.28 Wenger推出重量級的Giant瑞士軍刀



A p.42 果陀戲劇夏令營，學員席地而坐，認真聽講

玩味設計 DESIGN

28 那些年的凍齡設計（三）

關於打火機與瑞士刀

文／李居翰

樂活人生 LOHAS LIFE

32 炎夏喝冷飲 愈喝愈渴

如何消暑解渴才健康

文／邱玉珍



躍昇震旦 AURORA NEWS

36 成功案例分享——亞太電信

整合軟+硬解決方案

提升電信業資安防護

圖·文／金儀公司

38 震旦辦公雲《價值創新講堂》

勞檢進場 行動辦公最佳對策

圖·文／待補待補

40 PlanetPress Connect 解決方案

e化整合流程 讓辦公更輕鬆

圖·文／震旦集團

震旦博物館 AURORA MUSEUM

42 震旦博物館寓教於樂的公教活動
青少年美育的校外課堂

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（8）
玉韞的形紋設計

文／吳棠海

48 震旦博物館新書介紹——佛教文物選粹2

文／吳棠海

49 館藏精粹賞析

——明洪武 青花纏枝花卉紋大碗

文／吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

50 震旦人公益行動「溫暖隨行」
你+我的力量 溫暖每一顆孤單的心

圖·文／震旦集團

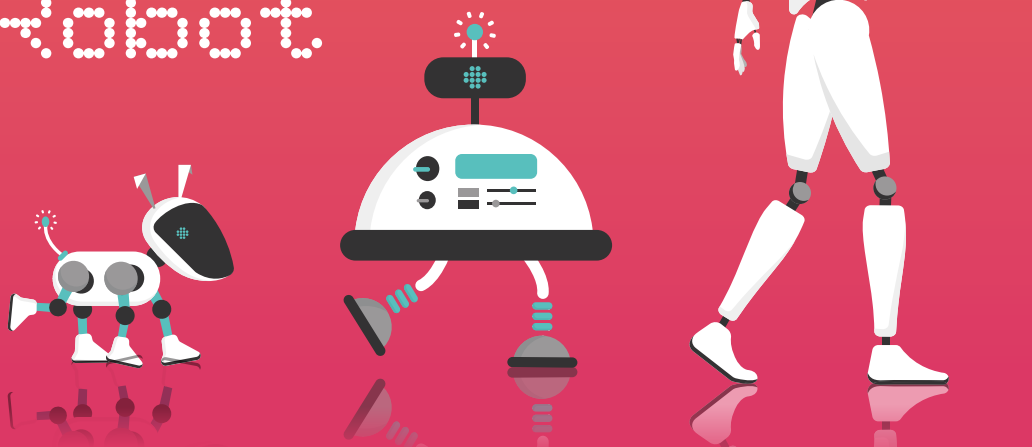


個人機器人的發展前景

編譯／管理與創新

在接下來10年，在人們學習如何和智能機器人一起生活和工作的同時，社會也將經歷一場意義深遠的革命。挑戰將會是協助被機器人取代的工人，轉換到未來提供更佳機會的其他新產業。

Modern Robot



目前 積極發展機器人學的5大國家包括了日本、中國、美國、南韓和德國。其中日本政府在2013年編列了2,460萬美元補助開發老人照護機器人學的公司。豐田、本田和其他日本公司開發的機器人，已經能夠把病患從病床抬到輪椅上，處理一些洗碗盤之類的家事，以及提供遊戲、唱歌及跳舞等娛樂。

值得注意的是，這5大國家都對機器人抱持正面的看法。歐洲和其他許多國家則對機器人抱持負面的看法。非洲已經建立了一個機器人學網絡，嘗試引進低成本的機器人投入教育、研究和產業。就像某些非洲國家跳過有線電話網路的鋪設，直接採用行動電話，它們希望可以直接進入下一代的機器人，而不必建置許多先進國家常見的工業基礎。

機器人現在正變得更像人類，這代表它們能夠做一些需要個人化技巧的工作——例如服務性質的工作。這歸功於2項發展：

發展 1 機器人模擬現實的方式已經有大幅度的改善

現在有更好的演算法，讓它們能夠在混亂的真實世界環境中更有效地運作。新世代機器人具有更佳的位置認知，這代表它們能夠抓取物品以及智慧地和它們的環境互動。

發展 2 機器人現在可以連接雲端

代表它們能夠存取數據和龐大的資料庫，以及學習其他機器人的經驗。機器人已經成為網絡型裝置，可以實現所有加速學習的優點。大數據也大大強化所有機器人存取雲端的認知能力。

從電影中看人工智慧的發展

從人類的觀點來看，機器人現在可以做比較像電影《魔鬼終結者》中的電子人，而不是電影《星際大戰》中的C-3PO或R2-D2的事實，代表它們更容易討人喜歡。材料科學的進步將會持續，未來的機器人會採用矽、電活性聚合物、磁性流體以及更奇特的材料製成。

機器人現在也具有很多種不同尺寸。一粒沙子大小的奈米機器人正處於開發階段，未來可以被吞下然後在細胞的層級上，診斷及治療人類的疾病。光譜的另一端則是超大型裝置。世界上最大的行走機器人是德國製的噴火龍，它有51英

呎（15.5公尺）長，重達11公噸（1萬公斤），可以容納20加侖（75公升）的道具血液。

目前對機器人學爭辯的頭號議題是「奇異點」的概念——指人工智慧追上或超越人類智慧的時點。在《魔鬼終結者》這部電影中，當機器人到達奇異點時對人類發動了戰爭。在現實生活中，關於達到奇異點時會發生什麼事，仍然處於非常模糊的狀態。擁護者相信奇異點會推動強化人類的黃金時代，由機器人從事日常庶務並取代我們老化的身體部位。其他人相信實際上比較可能發生的是一種「魔鬼終結者式」的未來，到那時人類會變成機器的下屬。爭辯仍然在持續當中。 **A**



Human Brain

人腦 VS 電腦

人工智慧即將帶領人類走向科技盛世，
當電腦科技一步步入侵，又該如何理解與因應？

序言／蘇美琪；文／李開復、晉麗明



vs. Computer

With the emergence of artificial intelligence, a great technological age is right on the corner. How do we understand and respond to the gradual intrusion of computer technology?



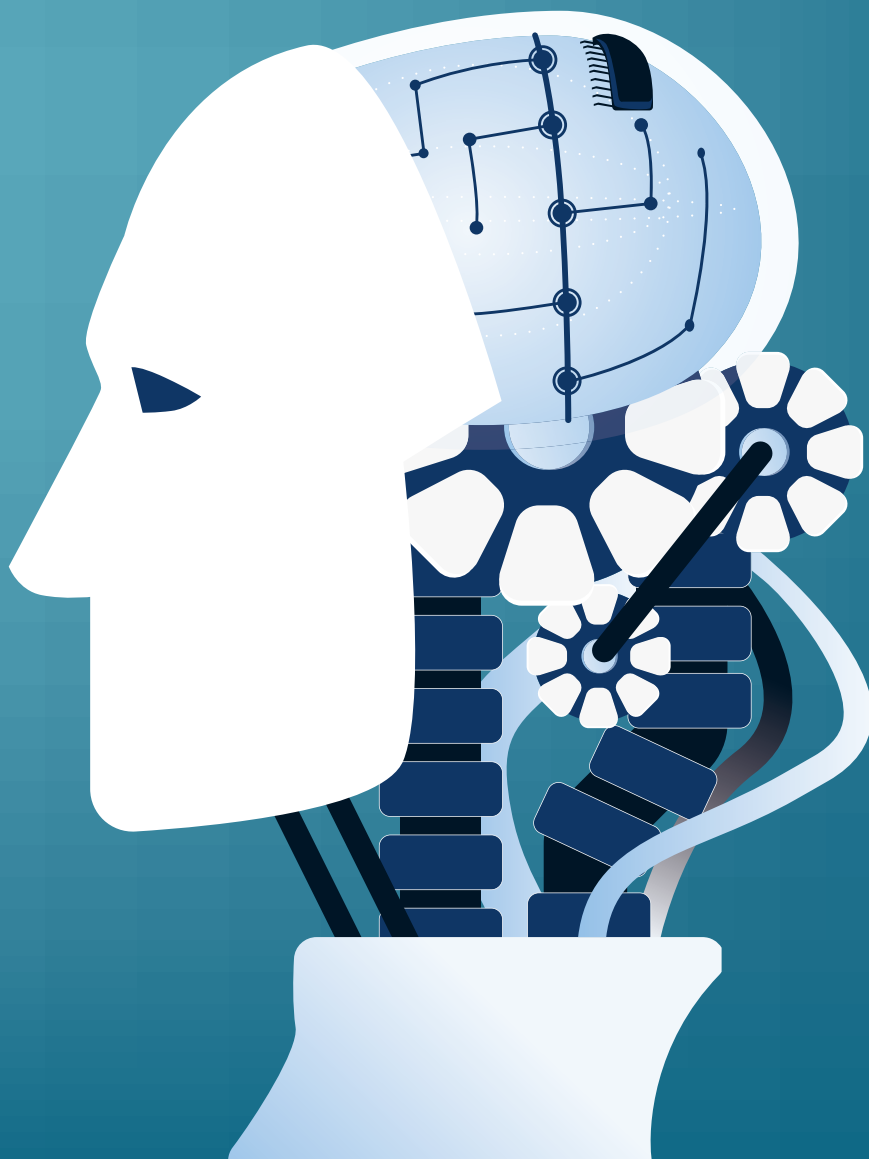
CHAPTER 1

AI優先的創新與創業
人工智慧來了



CHAPTER 2

亦敵亦友的人工智慧
這次，狼真的會來



Chapter
1

AI優先的創新與創業

人工智慧來了

文／李開復·創新工場的董事長兼執行長、王詠剛·創新工場技術副總裁兼人工智慧工程院副院長

如果人工智慧時代也會出現偉大公司的話，一定會有相當數量是在這四、五年裡創立的。「AI未來非常有前途的幾個重要領域，包括計算平台、感測器、智慧家電、機器人、自動駕駛等，絕對有可能成為下一個黃金機遇。」

大時代，大格局

人工智慧來了，普通公眾看到的是智慧應用的驚豔，科技公司看到的是大勢所趨的必然，傳統行業看到的是產業升級的潛力，國家層面看到的是技術革命的未來。

AI時代，有AI大格局。我們可以不關心科幻影視中的機器人，卻無法不正視今天

的AI技術對產業、經濟、社會乃至人類生活的巨大影響。500年前，在大航海、大發現以及後來的工業革命時代選擇閉關鎖國的，後來大都因科技落後而被列強的堅船利炮敲破了國門。40年前，在個人電腦大發展的時期錯過了積體電路、作業系統、辦公軟體、資料庫軟體等技術機會的，只能眼看著英特爾、微軟、IBM等公司占據技術制高點。10



年前，如果在移動互聯網的風口中錯過了桌面平台到移動平台的轉型，就只能在手機晶片及整機、移動電商、移動社交、移動搜索、O2O、手遊等巨大商機前懊悔莫及。

今天「互聯網+」的理念已經向各行業、各應用的縱深不斷滲透、落地，逐漸累積出來的高品質大數據，為許多前沿行業打下了全面運用人工智慧的基礎。我們有理由說，「AI+」或「+AI」的模式，已經步入蓬勃發展的大好時機。大多數情況下，人工智慧並不是一種全新的業務流程或全新的商業模式，而是對現有業務流程、商業模式的根本性改造。AI重在提升效率，而非發明新流

對人工智慧大趨勢、大格局的重視已經開始從社會層面上升到國家層面，這絕不是一件過於超前的事。

程、新業務。未來10年，不僅僅是高科技領域，任何一個企業，如果不儘早為自己的業務流程引入「AI+」的先進思維方式，就很容易處於落後的追隨者地位。

AI 將成為科技戰略的核心方向

2016年大陸第三屆世界互聯網大會在烏鎮召開。名為互聯網大會，但從議程的設置以及媒體報導的關注熱點來看，這幾乎已是一場「人工智慧大會」。例如，大會的分論壇設置就有智慧醫療、智慧出行等主題，都與人工智慧相關。其實，對人工智慧大趨勢、大格局的重視已經開始從社會層面上升到國家層面，這絕不是一件過於超前的事，人工智慧發展涉及科研向產業轉化的諸多挑戰，在各行業應用AI提高生產效率，改進生產流程也需要更高層面的資訊共用和整體規劃，未來因人工智慧引發的產業革命則亟待新一代教育體制、人才培養與再培訓機制、新的社會保障體系等的建立和完善。單靠企業或社會的力量，這些全域層面的問題是很難得到快速解決的。

2016年似乎成了人工智慧的「戰略報告年」，從科研機構到諮詢公司，從民間到政府，我們看到了許多份量級的AI報告。成

立於2014年的史丹佛大學人工智慧百年研究專案組，發佈了首份人工智慧報告—《2030年的人工智慧與生活》。高盛公司也發佈了長達百頁的人工智慧生態報告—《人工智慧，機器學習和資料是未來生產力的源泉》作為金融服務、投資和戰略諮詢行業的頂級企業，高盛公司當然深知AI對於產業變革和經濟走勢的戰略意義。他們這份報告的重點在於人工智慧對經濟發展的影響和人工智慧時代的投資機會。高盛認為，人工智慧在四個方面的影響力最為顯著：

AI 四大影響

- **生產率**：根據高盛首席經濟學家簡·哈祖斯（JanHatzius）所說：「大體上而言，AI看起來似乎比上一次創新浪潮，更有可能在統計資料中捕捉到更有價值的東西，人



AI比起上次的創新浪潮，在統計資料中，更能捕捉到更有價值的東西；人工智慧可以降低成本，減少對高附加值生產類型的勞動投入。

人工智慧可以降低成本，減少對高附加值生產類型的勞動投入。」

- **尖端技術**：AI和機器學習在速度上的價值，有利於構建一種在建設資料中心和網路服務時讓硬體更便宜的趨勢。

- **競爭優勢**：AI和機器學習具有重新調整每個行業的競爭秩序的潛力。未能投資和利用這些技術的管理團隊在和受益於戰略智慧的企業競爭時，有很大可能會被淘汰掉，因為這些技術可以讓企業的生產力提高，並為它們創造資本效益。

- **創辦新公司**：我們發現150多家在過去十年中創建的人工智慧和機器學習公司。雖然我們相信人工智慧的大部分價值都掌握在具有資源、資料和投資能力的大公司手中，但我們也期望風險投資家、企業家和技術專家可以繼續推動新公司的創立，從而促進實質性的創新和價值創造。

同年，美國白宮科技政策辦公室連續發佈三份人工智慧戰略報告，白宮認為，生產率增速放緩和收入增速放緩的問題，正困擾著大部分發達國家，而人工智慧驅動的自動化

技術，是進一步釋放生產力，全面提升全要素生產率增長，並廣泛提高美國人的收入與生活水準的關鍵。

AI 七大重點方向

《美國國家人工智慧研究與發展策略規劃》提出了七個重點戰略方向：

策略1) 對人工智慧研發進行長期投資。將投資重點瞄準在下一代人工智慧技術上，推動發現和深入了解，確保美國在人工智慧領域始終居於世界領先地位。

策略2) 開發有效的「人VS.人工智慧」協作方式。大部分人工智慧系統將透過與人類合作來實現最佳績效，而非代替人類。需要開展充分研究，從而達到人與人工智慧系統間的有效交互。

策略3) 理解並應對人工智慧帶來的倫理、法律和社會影響。我們期望所有人工智慧技術能夠遵循與人類相同的正式與非正式道德標準。

策略4) 確保人工智慧系統的安全。在人工智慧系統廣泛應用之前，需要確保系統能以可控的、明確的、已充分理解的方式安全操作。需要深入研究以應對人工智慧系

統所存在的威脅，設計可靠、可依賴、可信任的系統。

策略5) 開發人工智慧共用公共資料集和測試環境平台。訓練資料集的資源深度、品質和準確度極大地影響人工智慧的性能。研究人員需要開發高品質資料集和環境，並使其資料集以及測試和培訓資源成為可能。

策略6) 建立標準和基準評估人工智慧技術。標準、基準、試驗平台和社會參與是人工智慧進步的基礎，它們將指導及評估人工智慧的進展。需要進一步的研究，以形成一系列可評估技術。

策略7) 了解國家人工智慧研發人才需求。人工智慧的發展需要一支強勁的人工智慧研究團體，了解當前及未來人工智慧研發對人才的需要，以確保有足夠的人工智慧專家應對計畫中概述的戰略研發任務。

白宮發佈的三份人工智慧報告，無論從深度和廣度上，都值得其他國家科技戰略規劃人員研究。不過，從另一個角度來說，美國政府在產業發展中所起到的作用歷來有限。歷史上，發生在美國的歷次技術革命更多都是科研或企業主導，而非政府主導。 **A**

文章出自：天下文化出版社

顯然，在討論所謂「國家科技戰略」的時候，我們需要認清不同國家在制定、實施相關政策時不同的角色和行動能力。今天是一個最好的將AI提升到科技發展戰略層面，加強全社會協作與資源分享，發揮人才優勢，快速占領AI產業制高點的機會。

Chapter
2

亦敵亦友的人工智慧

這次，狼真的會來

文／晉麗明·104資深副總經理

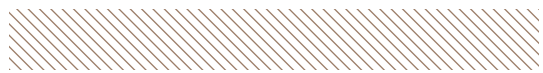
大家都讀過伊索寓言「放羊的孩子」；調皮的牧羊童大聲呼喊「狼來了」，故意戲弄村民，幾次之後，真的發生惡狼攻擊羊群的事件，反而被當成假訊息！得不到村民的及時救援！

評論

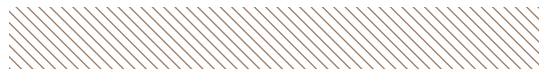
AI人工智慧的對人類的影響，也像極了這則寓言故事；有人認為人工智慧將會大量取代現有的工作，也有人以為大家不必庸人自擾，因為科技更迭會創造新的工作，同時AI技術雖藉由大數據分析資訊，仍需由人類最終決策。

綜觀各家論述，就人力資源的角度而言，我們可以從產業的發展，嗅出影響的

徵候；大陸正積極發展機器人產業，「機器換人」的風潮，使得工業機器人迅速普及，根據國際機器人聯合會（IFR）的報告預測，至2019年大陸市場將佔全球機器人銷售量的40%；製造業在台灣經濟同樣扮演舉足輕重的角色，為了迎戰全球競爭，智能製造與機器人勢必成為企業提升競爭力的重要投資。



藉由演算法讓機器人深度學習、擬人思考的模式，雖賦予人類對未來生活的無限想像空間；但人工智慧擠壓人類既有舞台的新時代，也即將開始！



而服務機器人的出現速度，也不遑多讓；飯店及銀行的接待櫃台、餐廳的服務生，都已出現機器人的蹤影；而無人自駕車、無人商店、無人機場接踵出現，這些人工智慧與智能機器結合的發展，已讓許多從事第一線基層工作及例行、重複性高的從業人員備感威脅；尤其是人工成本上揚、勞工意識抬頭、勞資關係緊張的趨勢下，要說人們不須憂心工作被取代，可能是過度樂觀的思維；工業革命、機器自動化，影響所及的是藍領的勞動者與技術工人；但是人工智慧卻有可能取代律師、醫師、教師等高知識工作者；美國波爾州立大學商業與經濟研究中心最新研究顯示，全美半數工作可能被機器人取代，對於來勢洶洶的人工智慧，在工作排擠的議題上，大家千萬不能掉以輕心！

大陸已藉由大數據及感測裝置來取代交通警察，在交通尖峰期間能精準的調控交通號誌、日本軟體銀行推出的機器人Pepper可以記住客人的五官模樣，並且依顧客的喜好提供咖啡；銀行推出機器人理專、媒體業以機器人撰稿、醫院用達文西機器人為病患開刀、因應寂寞商機，聊天機器人正孕育而生；人工智慧取代人力的商業模式，將很快

在各行各業普及，大家都必須嚴陣以待，以免被掃入歷史的灰燼！

特斯拉（TESLA）執行長穆斯克（Elon Musk）警示世人，不可忽視人工智慧（AI）的危險性，他說：「AI是少數我認為應該積極立法管制的項目，因為如果等到被動處理AI危害時，那就太遲了」，人類面對人工智慧的快速發展，在工作的消長及未來人機共存的工作樣態，都是值得你我省思及面對的重要課題！

人工智慧亦敵亦友

2017年5月27日，中國棋王柯潔與AlphaGo對奕，結果三戰皆墨，柯潔感歎的說：「與AlphaGo間存在巨大差距、一輩子都無法超越它」；祖克伯（Mark Zuckerberg）非常看好人工智慧的未來發展，成立了人工智慧研究院；根據媒體報導，在臉書測試機器人的過程中，出現了人類無法理解的機器人對話，嚇的工程師緊急關閉電源；英國物理大師霍金（Stephen Hawking）接受BBC廣播公司採訪時，提出人工智慧威脅人類生存的警訊，甚至可能造成人類滅絕。

匯集大數據、藉由演算法等先進技術，讓機器人深度學習、擬人思考及犯錯改正的進化模式，雖賦予人類對未來生活的無限想像空間；但是人工智慧擠壓人類既有舞台及空間的新時代，也正式拉開序幕！

人力資源將重新定義

日本軟體銀行創辦人孫正義說，未來將

開發出較人類平均智商高出1000倍的機器人，而藉由大數據、演算法及深度學習，傳統人力資源的定義勢必將要改變，人力資源的廣義解釋，除了傳統人力所彰顯的專業、知識、經驗、效益與情感之外，也包括機器智慧及其產出的多元knowhow；人力資源結合人工智慧的人機合作、管理模式及績效標準，甚至傳統的選、用、育、留等人力資源的作業與重要性，可能都必須因應調整；未來是一個人力資源重新詮釋及管理、整合的新時代，人力資源從業人員需具備的技能也會從人文、社會、心理的層面，跨越至新知識與軟體技術的領域！

科層式組織將會崩解

強調分層負責、層層節制的科層式組織，因應數據蒐集及演算技術與人工智慧的結

人類發展人工智慧的目的，不是取代人類，而是讓AI成為好幫手，但未來人工智慧將改變工作的型態，卻是不爭的事實。

合，反倒成為阻擋企業前進的大石頭；為了提升工作效率及速度，扁平組織、靈活彈性的任務編組開始大行其道，傳統直線的管理模式，也因應行動裝置及多元資訊的快速流動，而進入了3D立體化的互動境界。

新世代年輕人藉由科技新知翻轉組織框架，將打破現有的官僚升遷體系，並與決策階層並肩作戰；多元專業、跨界發展，也促使主管職缺與單線管理體制消失，取而代之



的是系統與數據結合的智慧型組織架構。

全球各大企業紛紛拉平組織、簡化職級、取消傳統的官僚職稱，此外，因應工作多元的趨勢，淡化KPI及績效考核的制度，而以強化溝通互動，真正達到人力資源發展的目的，並以擁抱科技的思維，迎接嶄新的人力資源新時代！

面臨專業斷崖，上班族何去何從

我們一直強調的終身學習，是奠基在一個穩定且持續有機成長的環境，人們可以循序漸進的驅策自我進步。但是，環境的瞬息萬變，快得讓上班族慌了手腳，自動化取代藍領是機器智能侵蝕工作的前哨戰；白領機器人即將問世；許多上班族終其一生，練就的十八般武藝，可能一夕間被人工智慧取代；白領夢碎肯定是大家即將面臨的職場浩劫；我們如果不想成為財富雜誌（Fortune）報導的「無用階級」（useless class），就必須見微知著，及早注意環境的變化，才能建立危機意識、強化學習，來蓄積因應狂風巨浪的能量！

跳躍式成長，成為未來人才

在新科技衝擊的時代裏，未來只有三種人才得以在職場存活：一是整合資源的管理

者；二是創立新商模的規劃與技術者；三是推動新商模的執行者；一步一腳印的學習步驟，已成昨日黃花；善用科技工具，跨界並精準且廣泛的差異化學習，將能落實「量身訂做」、「跨界融合」及「知識鏈結與整合」的未來競爭趨勢，所有的上班族都必須跳脫以往的學習框架；這是一個挑戰慣性、打破主觀思維、超越以前經驗的重生過程，你我都必須快速行動並與新時代接軌！

Facebook的人資副總裁Goler接受媒體採訪時提到，未來的人才必須具備創造者（builder）及學習者（learner）兩種特質，同時也能為組織創新貢獻。

2017年財富（Fortune）500大企業CEO調查顯示，「科技變化太快」是大家公認的最大挑戰；人類發展人工智慧的目的，不是取代人類，而是讓AI成為我們的好幫手，但是，未來人工智慧勢必將改變工作的型態，也會迫使許上班族另謀生路，卻是不爭的事實。

人力資源的定義已跨越「人」的實體限制，傳統人力資源的理論及專業，將會面臨挑戰；AI透過資料探勘、深度學習，可以協助人力資源作業，展現新的發現與創新；但面對人工智慧帶來的職場及工作的衝擊，卻值得大家警惕；未來工作型態的改變無可迴避；專業化、差異化、創新附加價值必然是未來工作的特性。A

台積電董事長張忠謀說：「世局變動極快，但有兩件事是永恆價值，就是成長與創新，成長是附加價值的成長，創新innovation的英文解釋是「to make changes」，亦即必須改變才能創新」；人力資源也必須在科技狂潮中孕育調整與創新，人工智慧是機會、也是挑戰，如何因應與改變，考驗你我的智慧與決心！

阿里巴巴集團主席

馬雲——解讀阿里巴巴未來戰略

圖·文／天下文化出版社

阿里巴巴集團主席馬雲解讀阿里巴巴的商業邏輯與未來布局，對未來互聯網和電子商務做出大膽預判及展望。人類正從IT（資訊科技）時代走向DT（數據科技）時代，在DT時代，只有讓員工、顧客、合作夥伴、競爭對手比你更強大，社會才會進步，你才有可能成功。



名人檔案

阿里巴巴集團 馬雲

全球主要的互聯網公司之一，由馬雲帶領其他17位創辦人，於1999年在大陸杭州創立。阿里巴巴集團經營多元化的互聯網業務，以「讓天下沒有難做的生意」為使命，致力於為創業者和消費者提供全球化的商業平台，打造開放、協同、繁榮的電子商務生態系統。自成立以來，阿里巴巴集團建立了領先的消費者電子商務、網上支付、B2B網路交易市場與雲端運算業務，並且積極開拓無線應用、手機作業系統和互聯網電視等領域。

50歲前賺錢，50歲後花錢

有位企業家曾經說過：「50歲之前賺錢，50歲之後花錢。」我們要怎樣把錢花出去，才能夠幫助更多的人，創造更多的就業機會？

我覺得自己很幸運，五十多歲了，依然能夠在全世界跑，去傾聽、去學習、去思考，做一些我認為對教育、醫療和環境有利的事。我感謝我的團隊，他們的努力工作，使得我在50歲以後，依然有機會去做這些公益的事。

任何一家公司最珍貴的資源，既不是錢、不是機器，也不是技術，而是創辦人和執行長的時間。我現在能夠騰出時間去做公益，我個人覺得這是一件特別有福報的事情。我希望所有的年輕人和企業家，能夠在50歲之前好好工作賺錢，在50歲之後學會如何以更好的方式把錢花出去。不過，在這之前，我要給各位一個忠告：一定要讓自己的企業，好好地生存、發展下去。如果企業無法好好地生存、發展，你就需要別人來扶貧，幫你脫貧了。

毋庸置疑，解決7,000萬人口的貧困問題，絕對不是一件容易的事，必須有超越常規的思考與路徑。我所理解的扶貧、脫貧，可能與一些人的理解不完全相同。以前我們一提到扶貧，就想到要給別人錢、給別人物質，但大家忘記了，脫貧是一段持續的過程。從扶貧、脫貧再到致富，是三個不同的階段：扶貧，是我們授人以魚，解決的是一時的問題；脫貧，是我們授人以漁，給的是技術，解決的是長久的問題；致富，則是造魚池、建魚塘，營造養魚的生態環境。教會他們造魚池、建魚塘和養魚，我覺得這才是我們這些企業家現在亟需去做的事。

企業家在三個方面做得還不錯：第一、企業家做事必須要有結果，沒有結果的企業，一定沒有明天、沒有未來；第二、企業家做事情講究效率，別人做一件事只需要10元人民幣，你卻要20元人民幣，別人只花了三天，你卻要花上五天，這樣根本沒有機會；第三、企業家經營企業追求公平。從根本上來講，企業是不可能強迫別人一定要這樣做或那樣做的，只有公平，才可能實現交易。要讓7,000萬人脫貧，我們必須走出一條不同的路，我們必須走出昨天。

扶貧工作其實並不難做，只要把錢分出去就行了，但如何把錢變成財富，如何讓錢持

一家公司最珍貴的資源，既不是錢、不是機器，也不是技術，而是創辦人和執行長有時間去從事公益。

久轉化成財富，是巨大的挑戰。我們可以做的事情還有很多，不是說大家一定要去做同一件事，我們可以從不同的方向去做扶貧工作。

不會讀書的孩子，未必就沒有未來

決定一個國家命運的，不僅僅是菁英階層和受到良好教育的人士，更重要的是底層百姓的素質。如果底層百姓的素質差，這個國家再好，也好不到哪裡去。所以，扶貧的根本是扶人，讓人能夠獨立生存，能夠懂得未來，能夠充滿理想。

我相信，大家都很討厭應試教育。看看今天的孩子，書包愈來愈重，考試愈來愈多，幾乎所有孩子都被應試教育綁架。在我看來，孩子不一定只有讀書這條路，不善於讀書的孩子，不一定就沒有未來。像

阿里巴巴上市的主要原因，是讓公司的治理更加透明化，讓全世界的股民、用戶來監督，共同參與建設這家公司。

我就是一個不會讀書的人，不會讀書沒有關係，但一定要會玩。你可以體育很好、音樂很好，或者美術很好，這些都是讓人有自信的能力。

在貧困地區，會看到很多留守兒童，他們的父母參與到大陸社會發展的進程中，去了城市，他們則是跟著爺爺、奶奶留在農村，或是住在寄宿學校。這些地方缺乏足夠的教學設施，教育理念也有很大的問題，試想



二、三十年之後，這些教育缺失的孩子將會對大陸社會的發展，產生怎樣的影響？

在與十幾位校長、幾十位老師交流的過程中，我看到龐大的機會。我覺得，企業家和社會各界人士，真的可以為大陸的教育做一些事，幫助一所學校、一個班級，哪怕只是一個學生。農村教育應該是大陸教育最大的突破口，現在農村教育系統中，最缺的就是「音體美」老師，如果我們能夠贊助一些音樂老師、體育老師，這些農村的孩子，可能就會有一個很不一樣的未來。

做公益、做慈善、扶貧，不是說讓我們去做一項又一項的大專案，做小專案同樣可以產生很大的影響。做公益，不是你給別人多少錢，而是你花多少時間去影響別人，喚醒別人的良知。

上市後的阿里，應該怎麼走？

說實在的，阿里巴巴上市，並不是為了錢，阿里巴巴的現金流很健康。我們上市的一個主要原因，是讓公司的治理更加透明化，讓全世界的股民、全世界的用戶來監督這家公司，共同參與建設這家公司。

由於各種原因，阿里巴巴沒有辦法在大陸A股上市。我們希望未來支付寶或螞蟻金服能夠在A股上市，讓更多的參與者分享。我覺得，這個可能性還是很大的。我想讓螞蟻金服接受全球監督，讓它更透明、更開放。

我對股價滿不滿意？還有沒有什麼好的題材，能夠讓股價上去？這些問題我並不關注。我確實不能對股價進行評論，我也不想評論。我想，阿里不需要什麼題材去炒作股價，一家公司真正的股價，應該是腳踏實地

的業績、長遠的策略和完美的策略實踐。

我現在是特別緊張，我的緊張來自哪裡呢？以前大家說，阿里巴巴這不行那不行，但我知道，阿里巴巴其實比大家想像的要好，沒有人家說的那麼糟糕；而今天，大家對阿里巴巴的期待特別高，但我知道，我們其實沒有那麼好。這家公司才發展十五年，還很年輕，做的事情也特別新，員工又都是年輕人。現在阿里巴巴剛剛上市，人們對我們的期待如此高，老實說，我的壓力是挺大的。

我們要面臨的挑戰和困難還很多。股價上漲，股民可能很高興，但是阿里的管理階層、阿里的員工，包括我在內，還是應該認清自己是誰，腳踏實地做自己，認認真真地把手頭上的工作做好，認認真真地做好五年、十年的規劃。未來還有87年，我們只求今天能夠踏踏實實。今天愈是踏實，未來阿里才愈有可能走得更遠。A

好/書/推/薦

《馬雲：未來已來》

作者：馬雲唯一授權、
阿里巴巴集團編
出版社：天下文化出版社



本書由阿里巴巴集團操刀主編，全面蒐羅馬雲從2015年到2017年在各種場合的精彩談話。馬雲深入闡述對電子商務、DT時代、未來技術，以及社會變革的思考和暢想，詳細解讀阿里巴巴在未來十年、乃至未來三十年的戰略規劃和發展前景。



以動物為師

注意！灰犀牛衝過來了

文／顏長川·中華電信資深顧問

文學界很早就拿動物來寫《伊索寓言》；企業界也常常以動物為師，如：向喬治猴學好奇心、向蜂群學集體決策、向雁群學輪流領導、向狼群學團隊精神……等。最近各行各業則喜歡戴有色眼鏡看動物，因此黑色的天鵝（Black Swan）、紫色的牛（Purple Cow）、藍色的大象（Blue Elephant）和灰色的犀牛（Gray Rhino）等紛紛出籠……

在國際政治上，71歲的川普當選最年長、最富有的第45任美國總統，39歲的馬克宏當選最年輕的2017年法國總統，60歲的梅伊當選英國第二個女首

相，被視為三隻黑天鵝；在國際經濟上，英國的脫歐、希臘和義大利的高額外債，也被視為三隻黑天鵝；真怕有一天，黑天鵝滿天飛，大家都見怪不怪了。

黑天鵝效應和蝴蝶效應

在一群白綿羊中出現一隻黑綿羊（Black Sheep），本意是「顯而易見」，卻很早就被誤解為「害群之馬」；黑綿羊是壞羊或好羊？黑綿羊背黑鍋了。而在一群白天鵝中出現一隻黑天鵝（Black Swan），這效應則被解讀為「最不可能發生但總是發生的事」；在18世紀的歐洲人眼中，天鵝只有白色的品種；直到某個歐洲人發現了澳洲，看到當地的黑天鵝後，人們認識天鵝的視野才被打開；從此，黑天鵝跟烏鴉一樣，也變成了不吉利的象徵。打死我也不相信會有人劫持飛機去撞美國世貿大樓形成「911事件」，死傷約3,000多人。爾後，相信還會有人陸續喊出：「最不可能的事終於發生了！」。

1961年冬天，美國氣象學家愛德華·羅倫茲（Edward Lorenz）設計一個模擬大氣中空氣流動的數學模型，在進行第二次計算時，經檢查後發現原因是出在列印的數據是0.506，精準度只有小數後3位，但該數據正確的值為0.506127，到小數後6位。爾後，羅倫茲在演講時將此教訓所得的效應詩情畫意成：「一隻蝴蝶在巴西輕拍翅膀，可以導

致一個月後美國德州的一場龍捲風。」

蝴蝶效應（Butterfly effect）是指在一個動態系統中，初始條件下微小的變化能帶動整個系統的長期的巨大的連鎖反應，是一種混沌的現象，重要的是要從生物學而非機械學來建構思維原則；把經濟體與社會看成是一部機器，認為其行為都可予以預測和控制的看法是錯誤的；人類社會應更像是生命的有機體，只能透過各部位的相互作用來了解其行為，才能見微知著：「看看能否防止一場大災難了？」。

紫牛和灰犀牛

十二生肖中，牛排行老二，向來給人老成持重、穩健踏實的感覺；也有人認為它保守、笨拙、遲緩；《梁山伯與祝英台》中的梁山伯就自稱：「我是個大笨牛」；游錫堃有「台灣水牛」的封號；BCG矩陣中的「金牛」產業具有大量正向的現金流（Cash Cow）；而在一大群乳牛中，出現一隻卓越非凡（remarkable）的紫牛，可就好玩了；而有一隻兩噸多重的公灰犀牛正衝著你來，你還能無動於衷嗎？

附表：常被企業界引用的動物一覽表

動物	說法或做法	意義	應用	備註
綿羊	黑綿羊	一群白羊裡的一隻黑羊，很顯而易見	被譯成「害群之馬」、「敗類」之意	壞羊？好羊？
大象	藍色大象也能賣 誰說大象不會跳舞	預知客戶需求，打造未來明星產品 扭轉投降主義，再造企業文化	找出顧客的原始獸性 東山再起的故事，危機管理的個案	不能賣？不會賣？ 憂鬱→藍色巨人（IBM）
牛 犀牛	紫牛 灰犀牛	創新，設計，能抓眼球的產品或服務 已有跡象可循，卻被忽略的危機	停止廣告，開始創新吧！ 危機就在眼前，為何選擇視而不見？	病毒行銷 房產泡沫、影子銀行等
天鵝	黑天鵝效應	最不可能發生但總是發生的事	最不可能的事終於發生了！	川普總統、馬克宏總統
蝴蝶	蝴蝶效應	表面微小的事，會帶來巨大的改變	我不是孤立的！	I'm not alone!
狼	狼圖騰	將狼的野性變為事業的拚搏精神	做事狼性，做人人性	七匹狼成一團隊

紫牛是一種產品、概念或行為，內植「創意病毒」，足以引起「噴嚏者」傳播「熱麻疹」而自我行銷，不靠大眾媒體廣告，一樣引起騷動、討論與粉絲追隨；現代的行銷4P：Position（定位）、Publicity（公關）、Package（包裝）、Purple Cow（紫牛）不妨試試看；讓產品說故事吧！行銷人+設計人之後，就敢大聲嗆：「停止廣告，開始創新吧！」。

灰犀牛是既存的威脅，顯而易見，但我們卻因為種種因素而選擇毫無作為，甚至故意視而不見。無論是企業、政府、產業或個人，都會面臨許多灰犀牛事件，如果毫無防備、下場可能會很慘。無論是哪種灰犀牛事件，其實都有跡可尋，舉凡金融危機、氣候變遷、重大政策、破壞性創新科技、個人生活上的小問題等，都可能是最後帶來重大後

果或影響的灰犀牛。例如：2008年金融風暴之前，已有許多警訊出現，但投資人仍然樂觀投資房市，結果損失慘重，血本無歸；2018年會歷史重演嗎？投資人會重蹈覆轍嗎？答案好像是肯定的！因為華人的特性：「見了棺材還不掉淚！」。

藍色大象會跳舞也能賣

大象很受到企業界的寵愛；牠們向來集體行動，不管順逆風都一步一腳印，有人認為它莊重、堅強、聰明；有人認為它保守、笨拙、愚蠢，大而無當，有人質疑：「誰說大象不能跳舞？」，有人保證：「藍色大象也能賣！」；如果能讓大象跳舞，那麼還有什麼組織不能運作？連藍色大象也能賣，那麼還有什麼東西不能賣？誰有這樣的本事呢？



企業界談狼性文化，是指將狼野性、殘忍、貪婪、暴虐的特質，變通為一種拚博的精神運用到事業之中。

IBM自1960年代以來主導電腦業的發展，1980年代初，高階主管曾洋洋得意地說：「到公元2000年，全世界都要被藍色統治（IBM商標為藍色）。」但在個人電腦上的策略錯誤，促成了個人電腦的風行，IBM因此遭到虧損，股價腰斬；葛斯納上任CEO後，立即採取典型組織轉型的震撼療法（Shock Therapy）。1年之內，公司成本下降了120億美元，隔年獲利。他認為IBM不再是電腦硬體公司，而要提供顧客完整解決方案（Total Solution），因而成立了全球服務部門。葛斯納創造了近10年來最大的企業轉型，該公司的股價漲了8倍，市值增加了1,800億美元；他把恐龍變成大象並叫牠跳起舞來。

許多突破性的產品並不是透過焦點團體（Focus Group）或意見調查，而是透過研發實驗室而來；「規則建立實驗」（Rule Developing Experimentation，簡稱RDE）讓客戶可以實際參與新產品的開發，因而可以設計、測試、修正產品開發人員與行銷人

員的創意、包裝、產品或服務；這年頭，不是廠商決定他們要賣什麼？而是消費者決定他們要買什麼？好產品是廠商的責任，好廣告是代理商的責任；先共同努力掌握消費者的喜惡及變化，再來分工；藉由RDE：「預知客戶需求，打造未來明星產品」。

做事狼性，做人人性

狼在「小紅帽」和「三隻小豬」的童話故事裡，被抹黑為會吃人和豬的大壞蛋，根深蒂固地烙印在中外小孩的腦海中，中華文化則用成語如：杯盤狼籍、狼吞虎嚥、狼狽為奸、引狼入室……等，把「狼」狼批得體無完膚，狼早就被汙名化了；但從另一角度看：狼有心、有魂、有頭、有腦，甚至還有人願意當「狼的傳人」。

企業界談狼性文化，是指將狼野性、殘忍、貪婪、暴虐的特質變通為一種拚博的精神，運用到事業之中。十倍速戰將葛洛夫，就曾打造過狼性的英特爾；海爾張瑞敏提倡狼文化，主張先要把自己變成狼才能與狼共舞；華為任正非就直白：「我們是一群惡狼，只有讓狼性爆發才能生存！」；前行政院長陳冲就很欣賞法國狼的執行力；某黑道老大灌輸「只有血腥的暴力掠奪才是生存之道」觀念給小弟，把《狼圖騰》當成「教科書」。 **A**

狼性有被過度吹捧的嫌疑，狼性當然有機會讓企業成功，但狼性不是唯一的成功方程式，也未必是最有效的；當企業已瀰漫一片狼性氛圍，經常以恐怖和金錢為激發手段，一切都向績效看齊時；何妨注入一點點人性，採取信任和包容的激勵方式，型塑成就感；請謹記這句話：「別為了追求狼性，而忘了人性」。



互聯網創業亂象

共享單車，別讓資本家騎走了

文／鮑勇劍，加拿大萊橋大學管理學院副教授，復旦大學管理學院EMBA項目特聘教授

共享單車這一年所引發的爭議很多，光因為使用者違停，就在各地惹來不少民怨；而單車失竊率高，則為經營者帶來壓力，也是共享單車廠商這一波倒閉潮的主因之一。

20 16年5月，第一財經創新大會上，我建議同台的摩拜單車CEO王曉峰，開發社會資本，共享單車才有生命力！2017年4月，上海中心區展開清理垃圾單車運動。各大紙媒的頭版照片堆滿橫七豎八的共享單車。轉眼間，一個最具浪漫情調的共用社會符號像街頭牛皮癬式小廣告一樣遭到剷除。它已經不是生命力的課題，而是是否

有生命的問題。在卡拉單車宣佈投資人撤資後，包括摩拜和ofo在內的各家創業企業都面臨著「紅旗能打多久？」的問題。

共享單車遭遇到的危機

當30多家投資機構以百億資本左右共享單車發展路徑時，它已經註定要失敗。資

共用的公共產品屬性要求合適的集體治理結構和積極的成員參與，否則它難逃「公地悲劇」。

本控制「共用」後，資本也自動擁有共用的問題。而共用的問題只能社會擁有，社會解決。共用的公共產品屬性要求合適的集體治理結構和積極的成員參與，否則它難逃「公地悲劇（Tragedy of the Commons）」，即過度消費和維護不足。

與共用伴生的治理問題不是資本投放就可以解決的。哲學家杜威說，公共問題一般是高難度的，低一點的都被市場化為盈利產品了。高難度，因為它涉及變化中的利益相關者和他們捉摸不定的偏好。例如，共享單車解決了最後一公里的出行問題，卻帶來最近一公尺的擁擠。它增加一群人滿意度的同時，卻製造了另一群市民的不滿意。市場機制優在解決問題，提高滿意度。公共治理則




重在展開問題的合法性，降低不滿意度。換言之，依賴大躍進式的資本投放只會放大問題。它在提供一個單薄的出行服務，同時也製造多種多樣的不滿意。被資本劫持後，市場競爭越瘋狂，多種多樣的不滿意度越高。這就是今天共享單車遭遇到的危機。

共享單車，要先讓社區來騎

發展社會資本在先，金融資本的輔助效果會更好！概括而言，社會資本指的是各種良善的社會關係。它鼓勵合作行為，降低衝突的負面影響，因而促進社會活動的生產力。落實在功能上，共享單車為解決最後一公里出行服務。深入到文化層次，它應該是製造「隨機友好」文化習性的媒介。因為缺乏對後者的創新設計，單薄的單車出行功能自然抵擋不住來自各個方面的不滿意。

每個人騎行的時候都喜歡共享單車，每個人被城市中幾十萬輛堆疊的單車包圍時都討厭它。如果要提高使用的滿意度，並持續降低與之共存的不滿意度，未來共享單車可以利用金融資本和市場機制，但必須配套社會資本的發展策略。它可以從以下幾個方面創造全社會能夠接受的新形勢。

八項社會價值創新活動

 1 讓少數社區先愛上共享單車。ofo最先從校園社區開始。一個校園愛上它，所有的校園喜歡上它。那些還可能誠摯地愛上共享單車的社區還包括旅遊景點、半封閉的居民區、療養院、甚至大公司廠區或園區。

2 拒絕單一標準化推廣的誘惑，根據社區活動特徵，設計愉快共用的單車出行。例如，老人療養院的單車可以為三輪車，大公司園區可以用無鎖單車，居民區要設在公共停車場和居民樓之間。只有這樣，騎行者才能逐漸理解這是我們的單車。

3 幫助街道社區管委會設計以單車為工具的社會環境新風範。例如，讓單車成為還街道通暢環境的工具。在大型公共停車場和主要生活區之間設計單車路線，實現無機動車環境。再如，與學校和居委會合作，設計方便志願者服務老人的單車（輕型貨架等）。

4 退休的老人，讓他們成為友好單車的大使、守護者、保養師傅和


信息員。它不僅要讓參與者獲得實惠，更重要的是向他們賦能，讓他們看到自己的工作與美好城市 and 美好生活之間的直接關聯。


5 讓單車成為城市內社區之間友好街坊的競爭標識。車是企業的，寄養單位是街道。單車本身就是資訊載體。它可以承載各種各樣的資訊。怎樣讓友好街坊的資訊視覺化？

6 為單車騎手創造各種各樣的隨機友好的機會。例如，夜行者可以通過應用軟體選擇隨影隨行的同伴。再如，讓前後使用單車的騎手有接力送達的機會，增加人們社會交往的頻率和機會。



任何共享單車的問題都是社會問題，都是我們樂意參與解決的問題。問題越大，社會動機越強，解決後的成就感越高。

 7 組織單車協會，積極參與市民對社區規劃的回饋活動，讓規劃部門的工作更容易。

 8 設立共用交通改進計畫，為改善街道和社區交通的微循環提供一個義務勞動和慈善捐贈的平台。例如，組織星期六義務勞動，一塊磚，一條線地改善社區的交通微循環。它可以從孩子做起，從小而易的環節開始。

當上述的社會價值創新活動以百花齊放的方式開展後，任何共享單車的問題都是社會問題，都是大家的問題，都是我們樂意參與解決的問題。問題越大，社會動機越強，解決後的成就感越高。這時，在人們的眼裡，共享單車企業是解決社會問題的天使，單車成為持續提升良善社會關係的媒介。



當人們能夠切實體會到共享單車的公共屬性後，企業可以要求政策保護，防止浪費社會資源的惡性競爭。只有上升到公共政策和公共治理結構的高度，共享單車才能有序經營下去，但它的前提是做好和做滿前面的八項社會價值創新活動。A



文章轉自：
復旦商業知識
bk.fudan.edu.cn

西方人常說，麵包的歷史故事就是文明的歷史故事。最早的群居活動中，一群人圍著餐桌傳遞一塊大麵包。每個人掰下多少代表著他對公平的態度，也傳遞著他對集體身份的認同。有著一萬年歷史的麵包遠不止為食物，還是傳達社會關係的媒介。共用社會是社會主義的制度，共享單車可以成為一個良善社會制度和人際關係的生動媒介。這是可能的！但要暫時請資本案下車，讓社區先騎上共享單車。



Wenger推出重量級的Giant瑞士軍刀，
擁有87項工具，重達1.33公斤

那些年的凍齡設計 ③

關於打火機與瑞士刀

文／李居翰 · 圖片提供／Victorinox、Zippo

經典，某種程度是個萬年不變的貌美老妖。擁有逆天經典基因，力抗時間更迭所留下的老態龍鍾。這些經典它很老，但它絕對比你想得要青春許多。流行從來不只屬於年輕世代，畢竟很多流行，早就已經有了過去式發生。

百年歷史，百樣選擇瑞士軍刀

提到全球機場檢查最多的違禁品之一，瑞士軍刀當仁不讓（普遍習慣稱為瑞士刀）。因為便於攜帶再加上多功能的綜合需求，出門在外一刀在手，可以帶給人們安心感。

1890年，最早生產的瑞士軍刀有主刀、擴孔器、開罐器、起子，加上經過油菜籽油處

理可以增加防水效果的橡樹木刀柄，成為最初代的瑞士刀。不過由於木頭刀柄長期受力容易產生裂紋進而有安全使用上的疑慮，後來開始換成更耐用的材質。

瑞士正統兩強對決

Karl Elsener在1891年獲得瑞士軍方的合約



開始製作瑞士軍刀（Swiss Army knife），也就是後來的Victorinox；不過在1893年時，軍方合約又被Paul Boéchat創立的Paul Boéchat & Cie給拿下，後來成了瑞士軍刀另一家製造品牌Wenger。不過Wenger獨佔官方的生產權並不算維持太久，畢竟Victorinox與Wenger兩家公司是瑞士境內兩家知名刀廠。到了1908年，瑞士軍方決定將合約拆半，以維護國家和諧為名，實則讓品牌良性競爭。

後來分別獲得瑞士官方合約並持續生產瑞士軍刀，而這場戰役直到2005年，Victorinox把Wenger納入旗下，並思考如何做出兩者之間品牌區隔性。直到2013年，終究還是整併讓Victorinox成為全球最大的瑞士軍刀生產品牌。

關於人的貪心程度，就看三明治的厚度

三明治堪稱是（賭博者與忙人）最重要的發明之一，因為愛打橋牌忘寢廢食而發明三明治的John Montagu，被大家戲稱為「三明治公爵」（Earl of Sandwich）。起初的三明治只不過是用麵包簡單包覆生菜等食材方便就口，不過後來開始衍生出各式豪華三明治，所有路上走的、水中游的、天上飛的珍奇食材通通夾進來，成為我們現在熟悉的總匯三明治。說到總匯三明治，也順便提

一下，關於包山包海的總匯三明治，一開始出現在西方俱樂部中，因此被稱為Club Sandwich。後來引進到了台灣，翻譯問題就將club俱樂部改為在地習慣的總會（就是夜總會的總會），不過厲害的商人再把「總會」改成「總匯」讓大家對於這個三明治立刻多了滿滿想像空間。

人們為了逞口慾，在三明治上層層堆疊。在瑞士刀當中，也出現過這樣的異類，先前全球主要兩大瑞士刀的品牌之一的Wenger，曾經出過一款瑞士刀Giant。在這把「總匯瑞士軍刀」中，總共被塞入了87樣工具，共有141種功能，厚度達24公分，再加上1.33公斤重。好不好用見仁見智，但一次滿足工具控的所有需求，不過壞處就是一旦遺失就是整組不見。



- 01_簡單便攜瑞士軍刀堪稱是日常使用的首選
- 02_鑲上1克重黃金的瑞士軍刀，在戰亂時期或許還能作為交易貨幣
- 03_除了經典紅色之外，也推出許多顏色可供選擇
- 04_1985年瑞士軍方所使用的瑞士軍刀



2017年「動物世界」限量系列

瑞士軍刀新出路

在911攻擊事件後，飛航安全的要求全面升級，瑞士軍刀輕巧可攜，再加上不同外型塗裝，一直是市場熱銷品。而這波因應反恐升級的相關規定，讓原本在機場擁有免稅店以及機上販售免稅品的瑞士軍刀品牌，面臨到銷售難題。Wenger就是在2001年之後，嚴重面臨銷量問題，最終沒能擺回一城而被Victorinox收購。

同樣面對機場與相關公共場所加強刀類製品管制，Victorinox也不斷調整旗下品項，隨時代需求不斷增減，像是加入隨身碟、發展卡片型的瑞士刀，另外也針對單車與高爾夫運動，設計出專屬運動工具。此外為了妥

協市場上的嚴峻挑戰，也推出拿掉主刀保留其他功能，同時符合美國運輸安全管理局（TSA）規定的刀具。

從2012年開始，維氏把旗下經典的Classic系列廣召全球，每年會有設定主題向全球徵件，讓想要自己創作出現在瑞士軍刀上的藝術家得以投件角逐。像2017年以「動物世界」為主題，從全球1,254件作品中選出10件作為限量商品。瑞士軍刀對於時代轉變，也努力在多功能需求上努力討好消費者，讓超過一百年以上的品牌態度不顯老態龍鍾。



2016全球徵件推出的限量系列瑞士軍刀



因應高爾夫運動而誕生的GolfTool

擁有不滅傳說的Zippo打火機

關於Zippo打火機的傳說，網路上隨便一查就是一卡車。從電影中與戰爭片中長期耳濡目染，屢屢看主角拿出打火機就是莫名帶有一種剛毅的男人氣息，而帶有這樣浪漫情懷的打火機，還不是售價10元上頭有裸女圖案的千輝牌打火機，而是擁有金屬外殼，並且可重複填充燃料的防風打火機。

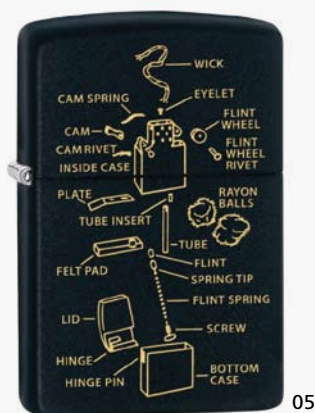
Zippo儼然成為打火機的代稱之一，對於打火機的堅持，從口號中可以看出他們的態度「It works or we fix it free」（如果點不著，我們幫你免費修到好）。原廠針對所有可以機械性維護的部分，Zippo都會使勁處理，假設無法完成也會提供全新替代產品，堪稱是款長青且耐用的產品。

站在巨人肩膀上的大兵依靠

打從1932年起，Zippo打火機的誕生成為美國經典的設計之一，到2012年這段期間突破了5億個的生產量。當初zippo的命名是源於創辦人喜歡Zipper這個單字，所以取了個近似發音。Zippo創辦之始，一開始是代理

來自奧地利Cyklon打火機，後來則加入修改設計成為今日Zippo打火機的原型。而特別強調抗風的設計原理則是在火蕊四周設置有孔防風牆，減少風量將火焰吹熄，但同時也能確保氧氣交換燃燒使用。在設計上，把機構精簡為只有22個零件，包含鉸鍊、火石、儲油綿球、簧片、銅管等等，便於更換與維修，也等同延長了產品壽命。

在許多軍事片當中都會看到Zippo的身影，關於Zippo的神奇傳說來自於開始盛行於美國大兵使用，儘管不是美國軍方公發裝備，不過不少軍人都會戴上一組打火機，並且在上面刻下有意義的箴言，在二次大戰、越戰之後成為了美國大兵的必備單品之一。目前留下許多歷經戰爭的打火機，上頭有些刻著令人莞爾的字句；有些則留下對於家人、家鄉的萬般思念；也有對於戰爭與人生的無奈。某部份也成為歷史記憶的一部分。因應戰時期間的金屬原料供應會優先用於軍事使用，Zippo將原先銅製的機身，改為鋼製並漆上裂紋漆，至今Zippo仍保留多款表面處理可供選擇，也提供客製刻字的服務，畢竟人們愛的還是那種帶有時代洗練的溫度感。 **A**



05_將內部機構標示在機身外殼上的樣式設計
06_Zippo也將製作打火機的技術轉化為隨身懷爐
07_銅製打火機是Zippo最早推出的經典材質



炎夏喝冷飲 愈喝愈渴

如何消暑解渴才健康

文／邱玉珍·資深醫療記者
諮詢／中醫師吳明珠、書田診所營養師李婉萍、國泰醫院新竹分院營養師黃詩瑩

今夏全台熱得像烤爐，高溫屢屢飆破37度，走在路上人手一杯冷飲解渴、消暑，不少人熱到吃不下飯，猛灌冰涼飲料替代正餐。營養師表示，猛喝冷飲、冰品不但無法消暑解渴，還可能喝出一圈游泳圈。

炎熱 夏天，喝一杯冰涼飲料，心中有說不出的「爽感」，但你有沒有覺得奇怪，喝完冷飲或冰品，不但無法解渴，反而愈喝愈渴。書田診所營養師李婉萍表示，含糖飲料、運動飲料、汽水等飲品，不僅不易被人體細胞吸收，反而會加重身體

缺水，引起口渴。

李婉萍進一步指出，夏季酷熱難耐，很多人以為，一杯冷飲下肚，能快速降溫，又可補充流失的水分，喝冷飲確實能快速降溫，但冰水則有「阻擋」作用，不利氣血循環，喝多可能傷腸胃。

從中醫觀點來看，也不建議民眾夏天喝冷飲消暑，中醫師吳明珠表示，夏天體內燥熱，喝冷飲非常耗氣。她說，人的體溫是36.8度，喝了20度的涼水，兩者間16.8度的溫差就必須靠身體的能量來「加溫」，非常耗損元氣。

吳明珠說，女生更應謝絕冰涼飲料，因為人的腰間有一圈「帶脈」，喝冰水會耗損帶脈之氣，進而造成小腹變大、白帶增多、月經不順。少喝冷飲外，含糖飲料應少喝，中醫認為甜食傷脾胃，很多冷飲都是愈喝愈渴、喝了反而口乾舌燥。

現代醫學或傳統中醫一致認為，夏天喝冷飲、冰品不但無法消暑、解渴，反而愈喝愈渴、久而久之不利消化系統。李婉萍說，白開水是最好的解渴、消暑飲料，夏天一天至少要補充3000cc。很多人都是口渴才喝水，



夏季酷熱難耐，喝冷飲確實能快速降溫，但冰水則有「阻擋」作用，不利氣血循環，喝多可能傷腸胃。

事實上，當人感到口渴時，身體已經到達某種程度的缺水了，夏天應該經常主動飲水。

李婉萍強調，口渴才喝水，身體已經缺水了，若不及時補充，可能產生頭暈，或注意力不集中的狀況。喝水時，應小口小口喝，不要牛飲，將加速排尿速度，水分反而無法運送到身體其他部份。

很多人都知道白開水最健康，但有些人就是無法喝白開水，只好手搖杯一杯接一杯，整個夏天增胖不少。李婉萍表示，平日有喝飲料習慣的民眾，飲料應併入每人每天的熱量攝取計算中，以一天一杯飲料為例，每日就會增加半碗飯至一碗飯的熱量，若是飲食不調整，活動量沒改變之下，一年就可以增加9公斤的體重，不容小覷。

對於想要減重的人應拒絕含糖飲料，建議每日所攝取的總熱量控制在1200卡~1500卡，若一餐大約500卡，一杯飲料提供220大卡，已佔了一餐一半的熱量，壓縮了其他營養成分攝取，不利減重熱量控制。建議無糖的茶類飲料是最佳的選擇。

一般而言，含糖飲料不分容量大小，每一公克的糖產生4大卡，換算下來：有明顯甜度的感覺，大約100c.c 10公克以上的糖，提供40卡；有感甜100c.c 6公克，提供24卡；微糖100c.c 3公克，提供12卡。

另外，許多乳酸飲料喝起來酸酸甜甜，讓人忽略它產生的熱量，如一杯500cc的乳酸飲料，相當擁有一個御飯糰的熱量。有些人每餐可能斤斤計較少吃一口飯，卻忽略了喝下去的飲料可是一碗飯的熱量起跳，再加上飲料中其他的配料，有時一杯飲料不輸給一個便當或涼麵的熱量，不知不覺可能變成一天吃下四餐的熱量。

該怎麼喝才能對身體有益，又不用擔心會增胖？

幾年前，美國《哈芬頓郵報》，針對不同情況，提出以下建議供民眾參考，但大前提還是以無糖飲料為主。

- 想要增加肌肉，可以喝牛奶：牛奶含有乳清蛋白以及酪蛋白，可促進肌肉組織的生長。
- 要減肥，可以多喝綠茶或葡萄柚汁：因為綠茶和葡萄柚汁可促進體內新陳代謝，有助於減重。
- 修補身體，可多喝白開水、巧克力牛奶或運動飲料；運動後，可多喝白開水，補充水分；或喝巧克力牛奶，裡面含有的碳水化合物和蛋白質，可修補因為運動而受損的肌肉組織。
- 提振精神，咖啡之外，多喝白開水也有助於消除肌肉疲勞，恢復精神。
- 要幫助消化，可以喝白開水或花草茶。 **A**

健康消暑飲品DIY

白開水是最好的消暑、解渴飲品，但很多人寧願花錢買飲料而不想喝白開水。想讓家人喝得健康，國泰醫院新竹分院營養師黃詩瑩建議可利用新鮮蔬果的天然甜味或是中藥材的甘味，製作出健康又消暑的飲品。

1. 百香果鳳梨綠茶

- 材料：百香果1顆、鳳梨1/2碗、綠茶茶包1個
- 作法：①綠茶茶包以300cc開水沖泡10分鐘後取出，待涼備用。②百香果對切，用湯匙取出果肉，鳳梨以果汁機打成汁，加入綠茶中即可。

2. 香橙愛玉

- 材料：香吉士1/4顆、金桔1/2顆、檸檬1/4顆、愛玉2/3碗、甜菊葉3~5片、冷開水500cc
- 作法：①柳丁、金桔、檸檬榨汁，愛玉切小丁備用。②將甜菊葉洗淨後放入冷開水浸泡10分鐘後撈出，加入作法1的果汁和愛玉丁即可。

3. 蘋果胡蘿蔔冰沙

- 材料：蘋果1個、胡蘿蔔1/2根、檸檬汁1小匙
- 作法：①將胡蘿蔔削皮切塊，蘋果去蒂切小塊，一起放入果汁機榨成汁後，倒入製冰盒放入冷凍庫結凍備用。②將作法1的蔬果冰塊放入果汁機，並加入檸檬汁打成冰沙即可。

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。





成功案例分享——亞太電信

整合軟+硬解決方案 提升電信業資安防護

圖·文／金儀公司

亞太電信成立於2000年，由母公司亞太固網，子公司亞太行動及亞太線上共同籌組而成。以整合寬頻固網、寬頻行動通信與寬頻網際網路等三大寬頻事業的終極目標，從行動通訊、行動加值到固網語音等，提供個人和企業全方位的產品與服務。

亞太 電信為遵循中華民國「個人資料保護法」及「個人資料保護法施行細則」政策，網際網路資料的傳輸不能保證百分之百的安全。再加上門市據點分佈眾多，管理較為不易等問題；2017年由震旦集團大客戶部深入探



訪後，針對軟體資安上，提供智能監控中心的軟體解決方案，強化紙本個資防護管控內部列印行為。並針對多點管理問題，提供支援部門控管的軟體解決方案，讓亞太電信輕鬆了解各據點部門使用印量及使用狀況。

此次在硬體設備上，整合集團旗下金儀公司多年來代理KONICA MINOLTA的服務經驗，在經過幾次的需求訪談後，針對亞太電信使用需求的不同與降低營運成本等考量，提出一套整合設備且兼具節能與提升效率的辦公解決方案，並因應顧客特殊需求，進行多次客製化服務；例如：設備操作介面簡單人性化，讓亞太的門市同仁不需花費時間在操作設備，不僅有效提升門市服務效率，另外，在個資防護上，更是做到符合國家通訊傳播委員會（NCC）要求的個人資訊安全管



亞太電信行政吳榮富（中），肯定震旦集團大客戶部的專業規劃，提高亞太工作效率

理規範，讓消費者使用更加安心。

金儀所代理的KONICA MINOLTA設備以穩定、高效率、環保節能著稱，再加上KONICA MINOLTA機器所使用的碳粉更採用植物性成分，所提煉的生質能源碳粉，具低溫定著特性減少耗電量，為響應政府節能省碳愛地球的具體表現。 **A**

金儀公司全台有36個服務據點，可全方位服務亞太各門市；本次以整合「軟+硬」解決方案，提供亞太電信全面資安防護，並提升門市服務效率，贏得亞太電信高度評價。



亞太電信總公司及全台門市採用金儀公司所代理之KONICA MINOLTA彩色多功能數位影印機以及黑白多功能數位影印機



震旦辦公雲《價值創新講堂》

勞檢進場 行動辦公最佳對策

圖·文／震旦辦公雲

因應勞動檢查進入開罰期，震旦辦公雲為協助中小企業迅速掌握勞檢查核要點，並制定最佳管理策略，結合《震旦月刊》於8/15舉辦《價值創新講堂：勞檢進場開罰，人資主管的必修對策》，並於會中讓與會者體驗「震旦HR360報到+體驗行動打卡」，現場近150家企業參與，引起廣大迴響。

本次 邀請人資專家——周昌湘老師，針對勞動檢查實施要點進行解析，分享勞檢實務案例與司法判決，並提出事前準備、當場應對、事後改善的三階段作業。周昌湘表示，企業一定要做好事前自主檢查，政府已頒布勞動檢查的查核要點，所

以可透過自主檢查，先去盤點哪些項目有違規。並籌組內部專案小組，研究相關法令、針對缺失的部分，加以改進及文件準備。同時，更提醒企業召開勞資會議的重要性，此部分是勞資雙方溝通橋樑，更是勞動檢查必須查核的項目。



生洋網路林群森副總分享人員管理策略及雲端人資系統使用經驗

為能增進產業間的交流，由生洋網路林群森副總分享，人員管理策略及雲端人資系統使用經驗。林群森提到，未導入雲端人資系統前，最麻煩的是紙本的簽核作業，全部都是手工，再加上公司有三個據點，同仁時常為了送一份紙本假單，就還要跑回總部大樓，一來一回實在沒有效率。導入震旦人資系統後，直接可以在線上簽核，業務也不用特別要跑回公司打卡、送假單，節省大家時間。

震旦辦公雲吳曉春資深經理則分享勞動

檢查的最新解決方案，吳曉春表示，震旦HR360系統不僅可以提升人資的工作效率，在勞動檢查方面，更是企業整合出勤資料最佳幫手；透過這套系統在勞檢解決方案的設計，當同仁出勤有異常或超過正常下班時間，系統能主動讓同仁填寫原因，成為保護企業最佳佐證。

本次特別在報到區，讓與會來賓體驗雲端人資系統報到功能，同步體驗行動打卡的樂趣。會場並提供APP打卡體驗區，讓來賓上傳至震旦辦公雲粉絲團，還有精美小禮可兌換，並可抽平板電腦及勞動基準法叢書。參加的人資主管，紛紛表示，研討會呈現多元內容及實務交流，透過研討互動，能掌握最新勞動檢查趨勢，也能了解雲端人資系統在勞動檢查的解決方案，對他們受益良多。A



◀ 了解更多
「震旦HR360」



讓與會來賓體驗震旦HR360雲端人資系統報到功能，同步體驗行動打卡的樂趣

企業導入雲端服務，能快速且輕鬆進行E化佈局，不用再傷腦筋硬體設備採購、升級維護等問題。震旦辦公雲所提供的雲端人資系統採用國際級資安認證，電信等級防火牆，異機備份等完善措施。對企業來說，能將有限預算花在刀口上，大幅提升競爭力。



PlanetPress Connect (大量變動性資料列印) 解決方案

e化整合流程 讓辦公更輕鬆

圖·文／震旦集團

在物流業工作的陳小姐時常需要印製出貨單、提貨單、發票等各類制式文件，如果遇上要修改格式或內容，常需花上一大筆費用更新系統，或是丟棄已預印好的表單。該如何讓作業流程更簡化、更靈活運用呢？

震旦 集團看見企業的需求，為協助顧客推出了「PlanetPress Connect大量變動性資料列印（VDP）解決方案」，可輕鬆整合企業內的系統，改善文件工作流程，提升效率靈活辦公！例如在物流及製造業列印出貨單、提貨單、報關單、發票條款、合約等，可以輕鬆擷取系統的數據，讓文件資

訊溝通更即時；另外，在健檢、醫療業上，透過靈活運用，加上多功能事務機的輸出效果，輕鬆印出健檢報告、衛教單、處方單、診斷書等，讓文件視覺化，快速提升效率！

除此之外，透過PlanetPress Connect解決方案，縮短工作流程、同時更可提升人員工作效率、降低企業營運成本。

1 多樣化來源數據擷取，輕鬆取得系統數據，應用更廣泛

PlanetPress Connect使用開放式的架構，可與公司內的ERP、CRM、EIP……等系統搭配使用，並不會直接連接到您企業的系統，而是接收由系統所丟出來的列印工作、資料庫、XML或是任何格式的數據，讀取並從中擷取原始數據，並可將二維條碼輕鬆應用至所需文件上。無需更改原有的操作方式與使用者習慣，並可大幅減少修改成本！

2 強大的版面設計能力，讓文件資訊溝通更即時

健診行業中也常見到需要印製健診報告，原有系統所呈現的單調無聊數據，常會讓病患無法即時看到重點，造成資訊的不統一及溝通困難。透過PlanetPress Connect，可以從頭開始設計任何單據、報告、業務文件，並可讀取圖片、動態圖型，加入視覺化的圓餅圖、曲線圖等，其圖型當然會根據不同的數據來源而變化。

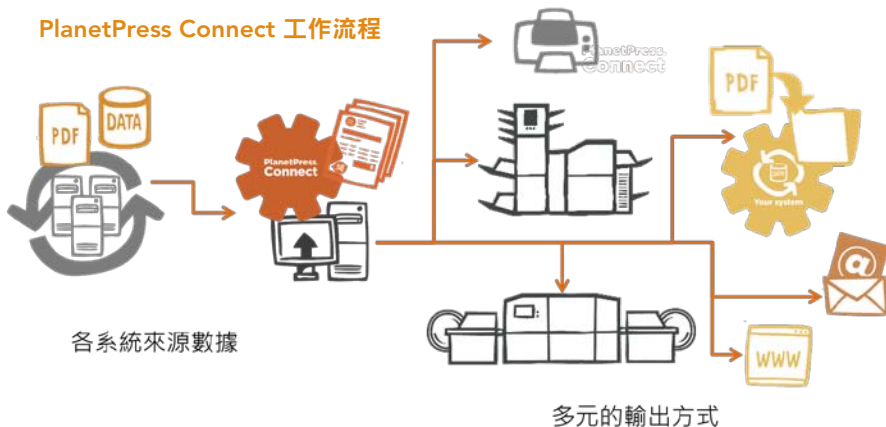


輕鬆串接系統 輸出您需要的文件

3 工作流程自動化，縮短e化處理流程

企業的單據需在某個時間點大量輸出、二三聯式的表單列印需要區分不同的紙張顏色、文件輸出後還需要存成電子檔至公司內部的系統中，這些工作常需耗費許多人力及時間完成。無論企業的工作流程需要什麼，PlanetPress Connect都可以自動化進行，直覺式的拖放介面可以輕鬆建立和管理符合企業的文件工作流程，並可在任何時間、地點自動觸發您企業內的多功能事務機及數位印刷機輸出大量文件、選擇任何紙匣或是裝訂功能、將文件存為PDF檔案至公司系統中。輕鬆節省企業的人力成本與時間花費！ **A**

PlanetPress Connect 工作流程



震旦集團提供智能監控、文件管理等多項軟體解決方案。

掃描看更多





果陀戲劇夏令營，學員席地而坐，認真聽講

震旦博物館寓教於樂的公教活動

青少年美育的校外課堂

圖·文／震旦博物館

孩子的美育是美好未來的第一里路，震旦博物館善用古器物學研究及館藏優勢，抓住孩子的童心與好奇心，為廣大青少年兒童帶來了多場別開生面的教育活動，培養審美的軟實力。

最新 版的中國《博物館條例》中，將博物館的教育功能放在首位，可見當代博物館社會教育職能的重要意義。如今，各家博物館教育人員著力於編寫應用教材、拓展綜合課程、強化講解團隊……一系列教育實踐正在進行，到博物館裡上課蔚然成風。震旦博物館早在開館之初，就致力於古器物學研究方法的推廣教育，並且發掘出越來越多元化的活潑課程，讓孩子們「愛上博物館」。

在震旦博物館課程的學習中，授課老師傳

授兒童以古器物學為線索，貫穿古今的思維方式，並結合孩子本身的知識儲備進行跨領域和學科，多角度認識真實世界的思想，成為博物館課程的最大價值。

自2014年起，震旦博物館自主策劃的「超萌導覽員」系列課程持續火熱，本年度第五屆培訓在暑期再度開講，每期培育數十名兒童導覽員；博物館還攜手臺灣果陀劇場推出「『穿越五千年』兒童戲劇夏令營」。

震旦博物館在一樓藝文廳，為兒童特別開

關培訓工作坊的空間，為小學員們量身打造了專門的公教場所。這些博物館公教活動的舉辦，真正讓「文物活起來」，不僅配合展覽進行一系列拓展延伸的教育服務，用動態的活動，啟動靜態的展品。

在課堂中，老師們引導學生通過體系化的觀察、記憶、聆聽、模仿、表演等方式深入瞭解與博物館資源相關的古文物知識及其歷史背景，然後通過溝通與詮釋為學生營造在博物館進行探究式學習的環境。每場活動都有專門的教育人員以PPT講解、視頻音訊等說明，讓孩子們學習與主題相關的內容，也讓觀眾能更輕鬆愉悅的瞭解博物館展覽的相關知識。

許多孩子在參加完活動後寫下了自己的感想，不僅希望成為震旦博物館的常客，還許願未來能夠參與更多不同博物館的學習課堂。在震旦博物館的公教課程中，學生得到



果陀戲劇夏令營的小朋友們正在進行「肢體語言」訓練

鼓勵，親身參與、親自動手，激發了孩子對於歷史文物的興趣，增長見識，收穫到極佳的教育效果。

博物館擁有得天獨厚的優勢，在不同的場景、空間和語境之下，讓孩子們走進博物館。震旦博物館引領孩童用他們獨有的視角，為歷史帶來更多解讀的趣味和可能性，並為人文美育的苗圃積澱了更豐富的養分。A



在震旦博物館2樓陶俑展區，超萌導覽員們跟隨老師引導，細緻觀察展品



漢代·鞞形佩

此器以盾形物為主體，左右兩旁透雕鳳鳥，以上下相反的姿態構成左右依附的結構。（圖一）

古器物學講座——漢代玉器設計專題 ⑧

玉鞞的形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

玉鞞本來呈短筒狀，是套在拇指上面，用來鉤弦射箭的器具，到了漢代演變為扁薄的片飾器，成為佩戴用的裝飾品。

漢代 玉鞞具有一個盾牌狀的主體，內部透穿一個圓孔，盾形主體的右上方或左上方可能突出一個柱狀物，都是鉤弦玉鞞所遺留的殘跡與變形，但是主體周邊往往附加透雕動物紋，則是漢代玉鞞的特色。因此本文從形紋關係的角度將漢代玉鞞區分為左右依附、三方依附、

橫越主體、穿越內孔及其他題材五類，說明它們的設計方法。

一、左右依附設計

「左右依附」是在盾形主體兩側分別透雕動物紋的作法，其紋飾形態視玉料寬窄而

定，可有對稱或不對稱之變化，是漢代玉韞的基本樣式。

例如圖一為漢代的韞形佩，此器以長方形的玉料製作，中間規畫為盾牌的形狀，上緣琢磨尖頂，其下呈長橢圓形，內部透穿一個圓孔，圓孔兩側各有一道長條狀的凸起稜邊，上緣至尖頂處亦凸起一道窄稜，窄稜兩側琢磨為平行的凹槽，內孔下方也琢磨為下凹的弧面，而其背面則相對隆起，此種凹弧面的變化是漢代韞形佩的特色。

盾形主體兩側分別透雕一隻鳳鳥，左邊鳳鳥的頭部居於下方，圓眼勾喙面向左側，頭頂冠羽朝下捲起，身軀簡化為帶狀S形，尾

羽順勢飄垂，足爪伸向前方，翅羽縮小，捲翹於拱身之後。

右邊鳳鳥身軀簡化採頭上尾下之姿，肢體動作皆與左邊雷同，二隻鳳鳥即以上下相倒、方向相反的姿態靠在盾形主體兩側，形成左右依附的關係。

二、三方依附設計

「三方依附」是指盾形主體左邊、右邊及上方皆有透雕紋飾，為左右依附類型向上延伸的結果，也是漢代玉韞的常見形式。

例如圖二為漢代的韞形佩，此器亦以長方形的玉料製作，盾形主體居於中間，內部透穿一個圓孔，圓孔周邊的器面從外向內逐漸降低，表面布滿淺浮雕雲氣紋、陰刻小圓圈紋及短平行線等紋樣。

主體右上方豎立一根柱狀物，是鉤弦玉韞扳突的變形，變形扳突右邊透雕鳳鳥，鳥首輕啟勾喙面向右方，足爪踩踏於主體邊緣，翅膀和尾羽往下飄垂。變形扳突左邊透雕螭龍，龍身彎轉如S形，右腳踩在盾形主體上緣，左腳前後開展，長長的尾巴左右分岔，與右邊鳳鳥彼此對稱，營造出華麗的美感。



漢代·韞形佩

螭龍立於上方，尾巴垂擺於左邊，鳳鳥依附於右側，形成上方和左右兩側的布局。（圖二）



漢代·鞞形佩

盾形主體右側透雕螭龍，龍首以浮雕技法刻在主體表面，形成橫越式的設計。（圖三）

三、橫越主體設計

有些漢代玉鞞在左右依附與三方依附的基礎上，讓透雕動物紋的頭部或肢體以浮雕技法表現在盾形主體上，成為橫越主體的設計。

例如圖三為漢代的鞞形佩，此器也是盾形主體和透雕動物紋的組合。主體部分形狀窄長，圓孔下方浮雕螭龍，龍首採正面角度取象，鼻吻朝上，頭頂上的鬃鬣往左飄垂，龍身向右彎轉，前半身的形象頗為具體，強健的腿部和足爪攀附在主體邊緣，後半段肢體變為抽象，以勾轉的形態往上延伸，與左邊的透雕紋樣呼應。

由於龍首周邊磨去一層地子，使其浮凸於器表上，彷彿可以感覺到螭龍沿著盾形主體邊緣而下，往器面攀爬的狀態。此種橫越式的設計，使盾形主體轉化為透雕動物紋的活動舞台，扭轉了器型與紋飾的主次關係。

四、穿越內孔設計

「穿越內孔設計」是指透雕動物紋不再處於盾形主體兩側，而是雕琢於中孔的內外，使其產生內外穿透的效果。



漢代·鞞形佩

螭龍後腳立於內孔邊緣，上身由孔內鑽探而出，立於主體上方，形成穿孔式的設計。（圖四）

例如圖四為漢代的鞞形佩，此器分為上下二部份，下半部是盾形主體，右上方的變形扳突呈倒L形，表面浮雕對稱性的勾轉雲紋；上半部為螭龍，龍首向後回轉，張口咆哮，前腳握住扳突或踩在主體上緣，後腳立於內孔邊上。

由於龍身後半段與盾形主體交疊在一起，使其產生由孔內鑽探而出，立於盾形主體上方的形象。此種穿透式的設計同樣顛覆了透雕紋飾與盾形主體之間的主副關係，使螭龍成為觀賞的焦點。

五、其他題材設計

除了螭龍和鳳鳥之外，漢代玉鞞還有猿猴和熊等紋樣，以不同的姿態融入器型中，產生有趣的設計。

例如圖五為漢代的鞞形佩，此器的盾形主體比例較大，左邊透雕螭龍，臀部朝上，四腳攀在主體邊緣，頸部朝內彎轉，龍首朝上，以浮雕和圓雕技法表現由外向內彎轉的狀態。

盾形主體右側透雕一猴，頭部由正面角度取象，下巴略尖，表面陰刻雙眼，它的背部上拱，前腳攀住扳突和主體邊緣，後腳上下開展支撐身體，表面以短平行線表示毛髮，形象簡單卻很傳神，與螭龍之間具有戲劇性的互動。 **A**



漢代·鞞形佩

此器除了螭龍之外，主體右邊透雕一隻猿猴，是比較新穎的紋飾題材。（圖五）

漢代玉工運用依附、橫越、穿透及其他題材等方法，讓透雕動物紋與盾形主體之間構成多元化的組合，豐富玉鞞的造型。下期將以玉劍珌為題，介紹同一品類卻形紋各異的設計方法。



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹

佛教文物選粹2



北宋 舍利瓶



唐代
佛說法圖舍利棺 壹組

本書的內容為中國古代的舍利信仰文物，書中收錄了魏晉南北朝—清代，約一百二十五組件的器物，包含地宮石門，與承裝舍利的舍利瓶、金銀棺、石棺、石函、金銀寶閣，還有佛像、菩薩像、弟子像、石禪床、造像碑、護法獅，以及香薰、淨水瓶、燭臺、鉢碗杯盤等供養器具。書前導論「舍利『舍利容器』天地宮」一文，由北京大學文博學院教授杭侃先生所撰寫，詳述舍利信仰的由來與中國化的過程及特色，是認識舍利文化不可或缺的書籍。A



唐代 禪床

【內容精選】

- 1、內容包含難得一見的地宮石門、舍利容器、佛教造像及各式供養器具，可以視為地宮文物的縮影。
- 2、運用套拍與分拍的方法，呈現舍利容器的外觀和內部承裝物，讓讀者體會古人以多重寶函承裝舍利的敬謹之心。
- 3、運用多重角度的拍攝方法及拓片的輔助，清楚展現地宮文物的形紋之美與刻字銘文，提供讀者觀賞和研究的參考。

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



直徑42公分／震旦博物館提供
明洪武 青花纏枝花卉紋大碗



館藏 精粹賞析

文／吳棠海·圖／震旦博物館

洪武時期的青花瓷器以元代晚期為基礎而發展，隨著時代的遞嬗，審美觀念與製瓷人員都有所異動，使洪武青花瓷呈現迥然不同的風格，如本期所要賞析的青花大碗即是典型的作品。

此件 大碗的口沿朝上為直口狀，器壁向下傾斜並且逐漸收窄，碗底圓收，其下具有圈足。它的胎體白中帶灰，釉色乳濁微泛灰青，是洪武青花瓷器的胎釉特徵。而其表面紋飾顏色深藍，顏料積聚處有黑疵斑點，顯然如同元代晚期，以蘇麻離青料繪畫而成。

瓷碗內外皆有紋飾。碗的內部以細弦紋作分界，口沿處用細筆勾勒捲草紋，側壁繪畫纏枝菊花；碗的外表也用細弦紋為界，口沿是帶狀菊花紋，腹壁圖繪纏枝蓮紋，碩大的蓮花呈側視或俯視狀，以波狀曲折的枝條相

連，下方以壺門紋邊框作襯底，框內填飾花卉，足牆環繞一圈方轉式的回紋。

雖然此器的鈔料與元代相同，表面沿襲著元代的花卉題材及裝飾性線紋，並且傳承了元代晚期以邊緣留白的方式來突顯層層疊疊或緊密相連的花瓣。但是花朵和葉片的形狀工整，枝梗粗細均勻，已經不見元代大筆描繪法的灑脫與酣暢，取而代之的是細膩的描畫與拘謹的風格。

類似的器型與紋飾亦可見於江西省景德鎮珠山官窯遺址的出土物中，是洪武時期的代表器物之一，提供讀者鑑賞的參考。 **A**



失親兒臉上的笑容正是他們敞開心胸的自信展現

震旦人公益行動「溫暖隨行」

你+我的力量 溫暖每一顆孤單的心

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。

震旦OA南台南重新×財團法人台北市失親兒福利基金會台南服務處

撕掉標籤 展現個人風采

每個人的人生都不該被貼上標籤，失親兒的早熟、單親爸媽的辛苦，值得我們為他們鼓掌嘉許他們努力生活的態度，透過互動發現每個人都才華洋溢，對於未來很有想法及規劃。

活動中，也許是不熟、也許是緊張，一開始大家還有點怯生，不過幾輪遊戲過後，孩子們紛紛展現出原有的活潑與活力，就像



熱情小太陽，照亮每個人臉上的笑容！原來，敞開心胸是擁有自信的第一步，不要吝於給予掌聲，讓我們多用鼓勵與陪伴，把愛與溫暖散發出去。



關懷獨居長者，溫暖他們的是我們關懷的心



震旦OA北台南×財團法人台南市私立永觀社會福利慈善事業基金會

愛，在社區蔓延

從小一直被教導要「熱心服務」的我們，曾幾何時會羨慕起在路上穿著志工背心服務大眾的學生們，社會不缺乏愛，缺乏的是直接的行動，這次同仁們和基金會一同投入公益實際體驗助

人的價值。年長者在生活上本來就有諸多不便，需要旁人協助，更何況是獨居的長者，他們或是生活在黑暗無光的鐵皮屋內，或是身染重病無法自理基本生活需求，這樣需要幫助的人很多很多，只要我們留意周遭，隨時為旁人伸出援手，一點一點的累積，這些愛會越傳越遠，讓世界變得更加美好！**A**

震旦物資捐贈



震旦集團×社團法人台北市視障者家長協會 幸福的微光！

eye 無界 震旦捐贈北市視家協受惠

台北市視障者家長協會（以下簡稱視家協）秉持了解他們，才是幫助他們的第一步，成立21年來幾乎是唯一一個為視障者提供從出生、就學、到就業，為視障者提供全方位的照顧服務，近期更擴增服務協助中途失明的視障。視家協也因為視多障

日間照護，以及雲端千眼的計畫獲得2016年第二屆「傳善獎」的補助，得以服務更多的視障者，照顧更多在黑暗中獨行的家庭與個人。

震旦集團看見視家協服務對象和項目的增加，用行動支持弱勢團體、協助社會公益的發展，捐贈一批全新辦公家具，仔細且快速的將所有辦公設備定位，並主動提供協會空間的規劃運用與硬體設備使用上的輔助，協會表示，感謝震旦集團的慈心，溫暖了很多視障者的心，愛無界線，即使在微光中，視障者家長協會仍能大步向前，為台灣的視障者與家庭，提供更無界的照護。



▲嶄新的桌椅，提供視障者更安全的辦公環境

震旦月刊

AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即加入《震旦月刊》網路會員



A. 登錄會員 享有四大優惠

- 1 免費訂閱電子版《震旦月刊》
- 2 獲得講堂、研討會、展示會等活動優惠訊息
- 3 不定期優先獲得震旦相關產業會員優惠
- 4 增訂/取消電子報、修改個人資料

B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享月刊文章

立即掃描加入



加入網路會員

- 請上震旦集團網站：
www.aurora.com.tw
- 客服專線：
0809-068-588

震旦集團

AURORA GROUP

震旦辦公設備 4128-695
金儀公司 4128-566
互盛公司 4128-399
康鈦科技 (02) 2995-0066

震旦辦公家具 0809-068-588
震旦通訊 0800-050-222
長陽生醫 (04) 2316-3863
通業技研 (02) 8751-0080
震旦雲端 (02) 2725-1723
宜陸開發 (02) 6600-2168

當代沙發系列 Mousse

Contemporary Sofa Series

享受午茶時光 讓工作充滿趣味 創意自然源源不絕！



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

輕辦公 省最多

雲端解決方案，為成長型企業看緊荷包

輕鬆佈署

彈性租用，免硬體、免專人維護
降低建置成本!

最新系統

即時更新，免加價、免重寫程式
提升運作效能!

嚴密資安

國際級雲端中心、ISO27001資安認證
雙重防護!

全方位智慧企業：人資雲、管理雲、IT雲、綠能雲、電商雲、門市雲、通訊雲、健康雲