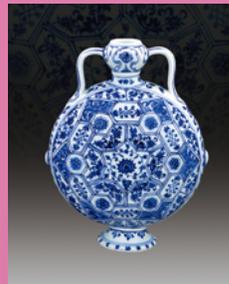
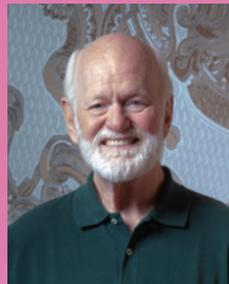


### 名人講堂

全球著名領導大師  
馬歇·葛史密斯  
專注於你能改變的事

### 藝文饗宴

館藏精粹賞析  
青花錦地花卉紋雙耳扁壺



1971年7月創刊·發行47年1個月

AUGUST 2018 八月號 No.565

COVER STORY

從消費體驗過程發掘「數位足跡」  
用電子報與顧客溝通

# 用大數據 玩品牌



電子版月刊

今日企業用大數據掌握商機、提升績效。  
品牌又該如何從昨日的數據，解決未來的問題？

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱



**無毒** Simitri with Biomass

**環保**

**智能**

**清淨**

**印量管理**

# 打造辦公新森活

金儀提供多樣化辦公X環保解決方案  
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、智慧辦公解決方案、空氣清淨機

**金儀** 金儀股份有限公司  
110 台北市信義路五段2號3樓  
客服專線 / 412-8566 oa-world.com.tw

| 金儀色彩 無限精彩 |

## 和數據一起發現商機

**根據** 調查資料顯示，高達八成的大型企業，在過去三年來，重要的策略決定都曾因為運用了有問題的資料，而以失敗收場。沒有人懷疑，善用資料可以創造競爭優勢，但大部份的公司需要的是，懂得如何善用資料！

今日企業想要用大數據掌握商機、提升績效。品牌如何從昨日的數據，解決未來的問題？本期月刊封面故事國際品牌大師馬汀·林斯壯提出「小數據」概念，敏銳觀察個別消費者的生活，追蹤細微線索，看穿潛在慾望，彌補了大數據的不足。未來勢必要大數據和小數據相隨共伴，追求平衡，才能精準掌握品牌行銷。

而電子豹創辦人張國基則提出，現今利用數位工具收集足跡，挖掘消費者洞察、在過程中不斷留下足跡、了解顧客未說出口的問題，呈現貼近消費者實際行為模式，進而透過獨特的解決方案解決它，以建立品牌力。

很多企業坐擁大筆資訊，卻無法將之轉化為競爭優勢。其實，光會使用資料並不夠，還要能進一步透過吸引人的方式，建構完整的消費旅程，向消費者溝通。換句話說，技術

能力（數據／程式）雖然是必要的，但並不是全部。您準備好跟數據一起發現商機了嗎？ **A**



《震旦月刊》主編  
**蘇美琪 Maggie Su**

## 震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2018/8/1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 李俊毅、郭翠萍、陳禹元、劉芮廷  
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  
本刊物為公益發行，分享經營管理及藝文欣賞知識，其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。



四川峨嵋山有「震旦第一」石碑，古印度以「震旦」來稱呼中國

## 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。



### 封面故事 COVER STORY

- 06 數據大就是美嗎？  
善用數據思考，才知道該往哪前進；鎖定「小而準」數據，挖掘商機靠自己；別再猜了！大數據幫你看透人心。  
文／蘇美琪
- 08 發現大數據看不見的小細節  
從消費慾望到行為分析  
創造品牌商機  
文／馬汀·林斯壯
- 12 從消費體驗過程 發掘「數位足跡」  
用電子報與顧客溝通  
文／張國基

### 名人講堂 Celebrity Talk

- 16 全球著名領導大師  
馬歇·葛史密斯  
——專注於你能改變的事  
文／EMBA雜誌

### 經營廣場 Business

- 20 大數據之活用 它比你更了解你自己  
文／顏長川
- 24 上海迪士尼遊客量暴增 大數據扮演了什麼角色？  
文／復旦商業知識



### 玩味設計 DESIGN

- 28 2018米蘭設計展  
展現未來生活大趨勢  
文／李俊明

### 樂活人生 LOHAS LIFE

- 34 急性腰扭傷的處置與預防  
搬重物閃到腰！下背痛怎麼辦？  
文／陳盈光



### 躍昇震旦 AURORA NEWS

- 38 震旦集團整合「軟+硬解決方案」  
協助建置全球人壽資安防護網  
圖·文／震旦集團
- 40 震旦通訊21週年 勇於突破 讓顧客感動  
做「好服務」還不夠「創新求變」是關鍵  
圖·文／震旦通訊
- 42 互盛資安通訊 提升效率降低成本  
吉赫實業健康守護 打造安全健康器材  
圖·文／互盛公司

### 震旦博物館 AURORA MUSEUM

- 44 看傳統藝術的當代能量  
看仙人的樹林，在震旦博物館發光  
圖·文／震旦博物館

### 藝文饗宴 ARTS PLAZA

- 46 古器物學講座  
——明永樂青花瓷研究專題(7)  
一元多式玉壺春瓶形紋設計  
文／吳棠海
- 50 震旦博物館新書介紹  
玉見設計——中國古玉形紋設計特展  
文／吳棠海
- 51 館藏精粹賞析  
——明永樂 青花錦地花卉紋雙耳扁壺  
文／吳棠海

### 愛心公益 LOVE ACTION

- 52 震旦人公益行動「溫暖隨行」  
用笑容迎接炎炎夏日  
圖·文／震旦集團



# 資料的價值正在改變

編譯 / 管理與創新



資料的絕佳優點是——一旦你讓它具備數位格式，你就可以永遠擁有它。你可以對它進行很多不同的操作：

隨著大數據的應用，資料的價值正在改變。在數位時代，資料褪除它支援交易的角色，並且往往變成交易的商品本身。在大數據的世界，情況再度有了變化。資料的價值從原本的用途轉移為未來的可能用途。這種現象影響了企業如何評價自身擁有的資料，以及他們允許誰取得資料。它讓公司可以，甚至是迫使它們改變自己的商業模式。



看更多精彩内容

## 操作 1 以不同的方式再次使用

當谷歌首度踏入語音辨識領域時，是從Nuance取得技術授權。谷歌使用Nuance的技術套入自己產出的資料，開發自己專屬的語音辨識功能。同樣的狀況也發生在亞馬遜運作美國線上的電子商務網站，它並不是把它當作創造營收的專案，而是想掌握美國線上用戶在進行購買時，會觀察哪些項目的資料。接著亞馬遜再使用這項資訊來改善自己的推薦引擎，為自己的顧客提供更好的服務。

## 操作 2 和其他資料結合

擁有正確的資訊資料庫，就可以實現各類型的交互參照。例如，一項丹麥研究結合了3筆完全不相關的資料——全國的行動電話用戶、全國癌症病患名單，以及關於教育程度和可支配所得水準的資料——明確證明行動電話的使用，並不會提高罹癌風險。當多元的資料組合被結合及交互參照之後，大數據讓人有機會了解綜合效應。網際網路上的「混搭」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，也正是大數據未來將促成的結果。

## 操作 3 尋找新奇的用途或「廢物利用」

有些商店會裝設監視攝影機以揪出扒手，並使用這些攝影機追蹤顧客動線，據此在未來設計更好的商店配置。谷歌在每天處理的30億筆搜尋資料中擷取錯誤拼字，用來改善自己的拼字檢查軟體。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。從資料中學習變得更有意義、更實際且更有價值。

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。例如，假設有某個更好的Google、百度，更進步的臉書、微信或是更聰明的亞馬遜出現，它必須奮力贏得注意，因為那些企業從他們既有顧客的互動中，已經蒐集到如此多的資料，它們可以精確了解顧客想要的是什麼。很難想像會有更好的科技或更好的經驗，足以抵銷這些市場龍頭早已蒐集到關於什麼最有效的龐大資料。 **A**

# DATA

the bigger  
the better?

## 數據大就是美嗎？

序言／蘇美琪；文／馬汀·林斯壯（Martin Lindstrom）、張國基

善用數據思考，才知道該往哪前進；鎖定「小而準」數據，挖掘商機靠自己；別再猜了！大數據幫你看透人心。

Take advantage of thinking with data for knowing where to go.  
By focusing on "small but accurate" data, new business opportunities will be explored on your own.  
Stop guessing! Big Data can help you find out the needs of customers.



### CHAPTER 1

發現大數據看不見的小細節  
從消費慾望到行為分析 創造品牌商機



### CHAPTER 2

從消費體驗過程 發掘「數位足跡」  
用電子報與顧客溝通



Chapter 1 發現大數據看不見的小細節

# 從消費慾望到行為分析 創造品牌商機

文／馬汀·林斯壯（Martin Lindstrom）·國際品牌大師

在這個迷戀大數據的時代，企業紛紛投入資料庫的建立。然而，大數據縱使提供了寶貴見解，卻也有一定限制。如：樂高（LEGO）根據大數據分析，認為新世代缺乏耐心，決定簡化玩具設計，但忽略數據成因的後果，導致公司差點倒閉。由此可知，科技再怎麼發達，終究必須回歸到人的本質。對此，國際品牌大師馬汀·林斯壯提出「小數據」概念，敏銳觀察個別消費者的生活，追蹤細微線索，看穿潛在慾望，彌補了大數據的不足。



看更多精彩內容

**如果** 企業想要瞭解消費者，大數據提供了寶貴但不完整的解決之道。我認為，當代對數位資料（digital data）的關切，大大削弱了真知灼見與觀察心得的重

要性，連帶危及到產品及產品解決方案。再說，大數據縱使提供了寶貴的見解，但是整個網路仍然是一個把真實的我們經過精心策劃與理想化之後所呈現出來的版本。

## 小數據「結合」大數據 你看到了什麼？

對我啟發最大的，是將小數據「結合」大數據，針對消費者真正要的是什麼，花時間在住家觀察、傾聽、留意與爬梳線索。畢竟在樂高第一次雇用我時，14歲的我「就是」那個消費者，一個對該公司的積木著迷的孩子。藉由觀察我自己和朋友的行為，我能提供樂高主管有關產品和公司的洞見，但這不是做任何數據分析就能得到的見解——就像觀察一名11歲德國男孩就能幫助陷入破產的樂高扭轉命運，然而大數據卻提供樂高完全相反的趨勢分析。

有意思的是，我們現在竟然回過頭來，根據人在線上的無意識行為來洞察人性，而不是從數字尋求見解。例如在2013年，一項刊登在《個性與社會心理學期刊》（Journal of Personality and Social Psychology）的研究，利用25萬人、歷時十年所累積下來的數據，檢視了音樂消費品味終其一生的演變。音樂似乎會去適

企業想要瞭解消費者，大數據提供了寶貴但不完整的解決之道，將小數據「結合」大數據，才能知道消費者真正要的是什麼。

應任何的「人生挑戰」，或是我們隨著年歲漸長所面對的心理需求。這項研究把音樂消費模式分為五個「實證推導」（empirically derived）的類別，並以圓融（mellow）、含蓄（unpretentious）、世故（sophisticated）、強烈（intense）和當代（contemporary）等字的縮寫，命名為「音樂（MUSIC）模式」。或許不足為奇的是，聽音樂的第一個重大年紀是青春期，「強烈」是這個時期的特性，可能是反映出荷爾蒙活性（hormonal activity）增加，或是青少年對「自我」的創造。



「強烈」和「當代」音樂的崛起有所交會，是一個持續到中年初期為止的趨勢，此時，另外兩個「偏好類別」（preference dimension）——電子和節奏藍調——會加進來，這兩種都屬於「浪漫、情緒正面且適合跳舞」的音樂。人類最後的音樂年齡，以「世故」的爵士和古典樂以及「含蓄」的鄉村樂、民謠和藍調為主。後面這兩種音樂形式令人放鬆、積極，並間接連結了聽者的社會地位與散發出的智慧。

我們最喜愛的運動，說明我們是什麼樣的人。心智實驗室（Mind Lab）的研究調查了2000個英國成年人，發現騎自行車的人「悠閒而平靜」，不像跑步的人或游泳的人那麼容易緊繃或沮喪。跑步的人多半外向，喜歡成為目光焦點，而且偏好「活潑、輕快的音樂」。研究總結說，游泳的人仁慈、快樂、

有條理；散步的人通常偏好獨處，不喜歡吸引目光，相對不注重物質。

你知道在臉書上擁有很多朋友的人，自尊往往低於平均值？或者，臉書的用戶愈神經質，所貼出的多半愈有可能是照片？去年《紐約時報雜誌》（New York Times Magazine）有一篇文章分析了我們在上網和登入某些網站時，所使用的密碼的含意。文章中表示，我們會在事後留下一連串情感DNA，而我們也會從密碼中擷取情感——我們的密碼有很多是把固定探訪人生中有意義的回憶或時間給儀式化，但我們在其他任何地方則很少有機會想起。「有許多（我們的密碼）瀰漫著感傷、調皮，有時甚至是詩歌；它們往往有說不完幕後故事。激勵人心的格言、狂批老闆、失落愛情的隱藏聖地、自己才懂的冷笑話、刻骨銘心的情

大數據很難從類似的洞察中找到意義或關連。結合小數據，可以影響或扭轉品牌及事業。

傷——這些我所謂的紀念性密碼就像是內心世界裡的小擺飾。」

### 洞察關鍵要素 扭轉品牌形象

大數據可能會發現很難從類似這樣的洞察中找到意義或關連。我提到的每一項研究，都有一個沒問的問題：這些發現可以如何結合小數據，以影響或扭轉品牌或事業？弦外之音研究或許透露出，聽「強烈」音樂的16歲女孩可能會覺得它和自己的青春期認同格格不入，聽約翰·柯川（John Coltrane）和蕭邦的45歲英國人可能會告訴你，他緬懷青春歲月的轟轟烈烈，而且他其實也在手腕戴了黑色橡皮圈作為叛逆的徽章。但你絕對無從得知這一點，直到你坐在這些人的客廳或臥室，和他們面對面接觸。

有一家銀行機構，我們姑且隱其名稱；這家銀行即使充分運用了為防止顧客「流失」（churn）而設計的大數據分析模式，似乎

也無法真正理解顧客的行為。「流失」這個名詞指的是顧客把錢搬來搬去，拿抵押貸款再融資，或是普遍展現出隨時會離銀行而去的跡象。拜分析模式所賜，這家銀行很快就找到了顧客流失的證據，並趕緊草擬請顧客重新考慮的信函。不過在寄出前，銀行主管發現了一件令人吃驚的事。沒錯，「大數據」確實看到了流失的證據；問題是，那並不是因為顧客對銀行或它的客服有什麼不滿。非也：是因為他們大部分的人在辦離婚，所以才要轉移資產。平行的小數據研究可能在一天或更短的時間內，就能看出這一點。

接下來則有谷歌的新自駕車（self-driving car，又稱無人駕駛汽車）面臨的問題，其中泰半似乎可歸因於科技與人性的不協調。據《紐約時報》報導，前年有一輛谷歌的新車在接近行人穿越道時，竟然理所當然地完全停下來。前面的行人安全過了街，此時谷歌的車被另一輛不是谷歌的汽車從後方追撞。後來，有另一輛谷歌自駕車開到四個方向都設有停止標誌、採先到先走規則的交叉路口時，沒辦法繼續前進，因為它的感應器被調校成要等別的駕駛完全停止，而不是像大多數人那樣一直龜速往前。《紐約時報》補充：「在剛起步的自動駕駛汽車領域，研究人員說，自動車面臨的一項最大挑戰是，要讓它們融入人類不照章行事的世界。」**A**

因此，大數據在串連起成千上百萬個數據點來產生相關性的同時，固然可以很精確，但是每當人類表現得像個人類時，大數據常常就會打折扣。隨著大數據持續幫助我們抄捷徑以及使我們的生活自動化，人類反過來將同步演化，以因應並配合科技帶來的變化。大數據和小數據有如舞伴，共同在追求平衡。（本文出自：寶鼎出版社《小數據獵人》）





Chapter 2

## 從消費體驗過程發掘「數位足跡」

# 用電子報與顧客溝通

文／張國基·電子豹創辦人

試想一下，如果要請你賣一個功能比同業少、價格卻比同業高的商品，你要怎麼賣？覺得很難嗎？那如果我和你說這個商品是Apple的iPad呢？是否就覺得不難了？

**這就**是品牌力的體現，即使同業標榜有USB插槽、可外加記憶體、價格更便宜，這些更多的好處，照樣無法與它競爭，這是為什麼？因為Apple透過各種大數據分析比消費者更了解消費者，它知道消費者要的不是更多的功能，而是解決了什麼

問題。針對誰解決了什麼問題及解決問題的方式塑造了品牌力。

例如：「iPad 具備充沛效能，能同時執行多個 app。你可以一邊撰寫業務計畫書，一邊在網路上查資料，還同時跟同事 FaceTime 通話。實際用起來，比聽起來

關注其消費歷程中發生的行為和習慣，從電子報、網站設計到SEO加以分析及判斷，並在適當的時間向消費者推銷產品及服務。

更簡單。」——取自Apple官網。

要了解消費者真是要靠問的嗎？汽車大王亨利·福特（Henry Ford）曾說過：「如果我問消費者他們要什麼，他們會告訴我，他們想要一匹跑得更快的馬。」，這代表消費者通常也不清楚自己要的是什麼，但他們很清楚自己不要的是什麼。

「如果你知道候鳥南飛的路徑與時令，然後在牠喜愛食用與棲息的果樹上拉起獵網，就能夠在候鳥飢餓疲累的時候，獲得豐收的捕獵」。

拜數位世界的到來所賜，消費者在網路上會留下各種數位足跡，我們可以透過數位工具收集這些足跡挖掘消費者洞察、在過程中持續對話以留下更多足跡、了解顧客未說出口的問題進而透過我們獨特的解決方案解決它，建立品牌力。

### 從顧客體驗消費的過程中取經

要能夠結合主要溝通對象還有相對應的溝通管道（如：電子報、Facebook/微信）。透過顧客的數位足跡，關注其消費歷程中發生的行為和習慣，且從電子報、網站設計到SEO（Search Engine Optimization/搜尋引

擎優化）加以分析及判斷，在適當的時間向消費者推銷產品及服務。

透過行為研究來了解消費需求，是從潛在顧客首次接收訊息、經過接觸，然後完成交易到建立長期關係所經歷的體驗。而這樣的完整過程，可稱之為顧客歷程（Customer Journey）。它可關注特定部分或概述整個過程，並存在於顧客感受和動機等問題，以確定顧客與企業組織的互動關鍵。

以電子報來說，除了參考並學習業界電子報案例之外，也應關注每個能與顧客接觸的管道和資訊，還有一切可能影響其消費的變數中尋求問題或解答，並由此區隔潛在顧客樣貌（分眾）的因素，做為分析使用者行為時的依據。如此可從中予以分眾規劃個人化的產品信息，進而有效提高電子報轉換率（與轉換率有關的電子報行銷目標如：點擊率、註冊人次）。

### 規劃顧客消費體驗歷程並適時做調整

從顧客的消費體驗歷程中可加以檢視顧客需求，並達到資源的配置調整，讓規劃下的策略步驟都能滿足其完整消費的體驗。簡單的說就是「透過使用者行為分



電子報最常被使用於顧客互動的溝通管道。在經過不斷的嘗試與觀察下，用創新的觀點切入並搭配合理的內容，能得到不錯的效果。

析，有效預估顧客下一步的消費模式」。雖然消費者的行為可以提供你了解顧客，但是無法明確知道驅使消費者行為的背景因素為何。

想有效的提升行銷效益必須隨著時間的推移，謹慎分析並收集消費者的搜尋偏好、點擊類別、放進購物車的商品，和最後完成結帳的商品等需求喜好上的行為，才能「判讀」這些訊息前後關係的準確性，

來持續調整產品策略的大方向和細節狀態。

電子報是最容易也最常被使用於顧客互動的溝通管道。顧客消費體驗歷程中用不同類型的電子報搭配不同階段的顧客溝通，即使是相同因素，在經過不斷的嘗試與觀察下，用創新的觀點切入並搭配合理的內容，也能得到不可思議的效果。

### 不同階段對應的內容——歡迎信、定期電子報、個人化服務

根據消費者行為中的「AIDA理論」（認知Awareness、興趣Interest、慾望Desire、行動Action），消費者完成購買行為的過程包含：注意到產品或服務、猶豫考慮期、最後決定消費。而以下幾種電子報，由於提供的內容與目標能夠符合這些狀態，因此被大量的應用。



#### • 歡迎信

當消費者透過廣告曝光，進入官網或是粉絲專頁留下聯絡資訊，寄送歡迎信可以維持消費者注意力。而因為認證需求或顧客期待，歡迎信有不錯的開信及點擊率。為了讓顧客對產品或服務保持熱度，行銷人員應該要讓歡迎信能夠即時傳遞重要的相關資訊。如果不知道該如何規劃歡迎信的內容，可以先從收集不同的歡迎信開始。

#### • 定期電子報

消費者在猶豫考慮期需要的資訊，因產品或服務的不同，可能會有時間長短與接收頻率的差異。持續讓顧客能夠在購買的流程中，定期傳遞與產品服務相關內容或是搭配節慶的促銷活動，是最常見的方式，透過不同管道與有價值的內容進行多次接觸，以推動顧客進入下一個階段。

#### • 個人化服務

針對符合特定條件或狀態的顧客，給予專屬的內容，讓對方感受到獨特的關注，是電子報行銷的趨勢之一。剛開始可以從基本的顧客資料下手，如生日、性別、地區等，進一步到顧客行為的數位足跡，像是在網站上點擊過或是加入購物車的商品，有助於讓顧客從猶豫考慮進入決定消費。

#### 凡走過必留下痕跡……

消費者在瞬息萬變的電商市場環境中接收著大量的訊息，消費決策也比以往更快速。消費者使用手機、平板、電腦等裝置瀏覽、點閱、搜尋時，在數位世界裡留下了行為紀錄：顧客從哪裡來（透過入口網站還是廣告連入）、使用什麼設備、消費者的特質和消費習慣（掌握消費者的開信時間寄信，能有效提升開信率）……等。 **A**



要有效地行銷產品或服務並達成預期的銷售目的，除了要有專業領域的知識技能、競品觀察、案例學習等，使用者行為模式的分析也是一個非常重要的關鍵。也許不是絕對準確，但這些數位資訊紀錄會更加誠實地呈現貼近消費者實際行為模式，而成為有用的顧客分析數據。

# Marshall Goldsmith

全球著名領導大師

## 馬歇·葛史密斯 專注於你能改變的事

圖·文 / EMBA雜誌

七月初，全球著名的領導思想家葛史密斯（Marshall Goldsmith），受EMBA雜誌邀請，在台北舉辦了一場「變動時代，如何領導知識工作者」研討會。葛史密斯被Thinkers50，以及快速企業（Fast Company）等媒體推崇為具影響力的領導思想家。



看更多名人大師

### 名人檔案

全球著名領導大師

### 馬歇·葛史密斯 (Marshall Goldsmith)

Thinkers50推崇他為全球具有影響力的領導力思想家，哈佛教練學院頒發他終身成就獎、公司雜誌（Inc.）推舉他為全美著名的高階主管教練。

**葛史** 密斯所教練的對象包括世界銀行總裁、福特汽車等財星五百大企業CEO。他著作和主編的書籍達三十八本，被翻譯成三十二種語言，在全球影響無數的企業領導人。其中，他所著作的「練習改變」（Triggers）一書，被亞馬遜網站選為二〇一五年最佳商業好書。

他最近更被Thinkers50放入管理名人堂（Management Hall of Fame），與韓第（Charles Handy）、柯特勒（Philip Kotler）等大師同列。

研討會中，葛史密斯引導聽眾進行討論與演練，他幽默風趣的與現場聽眾互動，也真誠叮囑主管應該避開的管理陷阱。「今天，我所告訴你們的東西，適合用在工作當中，更適合用在生活中。」他強調。

### 你想改變誰？

「在公司或生活裡，你有沒有曾經試圖改變某個人的行為，而他其實一點都沒興趣改變？」葛史密斯這麼問現場聽眾，許多聽眾舉手表示自己曾經這麼做。

在擔任高階主管教練的過程中，葛史密斯發展了一個獨特的商業模式：只有顧客變得

你必須從團隊中，找出那些願意改變的人。你的時間非常有限，應該把寶貴時間，投入在會獲得回收的地方。

更好，他才能收到酬勞。「更好」不是由葛史密斯，或受他教練的那個人決定的，而是由他的顧客事先選出的利害關係人來決定。

他分享了自己在教練活動中，第一次沒有收到酬勞的狀況。「當時我最大的問題是什麼？就是我的自我意識（ego）直接影響了我。」他說。當時，華爾街日報剛選他為世界上最偉大的主管教育家之一，他開始相信，自己一定可以讓別人變得更好。

當時他的顧客有一個問題：無法尊重別人，也完全不在乎跟他一起工作的人，他說：「因為他們都是笨蛋！」在經歷十八個月挫敗的教練過程後，葛史密斯終於停下並承認失敗。他學到一個寶貴的教訓：「如果別人沒有興趣改變，你是不能讓他改變的，你無法『叫』別人改變。」

因此，只有高階主管選擇要改變時，葛史密斯才能協助他們改變。他指出，如果你是一位主管，你必須從團隊中，找出那些願意改變的人。你的時間非常有限，應該把寶貴時間，投入在會獲得回收的地方。如果你把時間浪費在那些不在乎的人身上，就等於從那些願意改變的人身上，偷走了時間。

若你仍然嘗試改變那些不在乎的人，不論是在家，或在公司，放手吧！對於一個不在乎的人，你能做的只有放手。記住這一點，你不但會更有生產力，也會更快樂。

### 你是銷售員，主管是顧客

而談到影響他人，許多聽眾提出的問題是：自己應該如何影響上司或是其他部門。尤其是當我們沒有正式職權的時候，該如何影響決策者來達成目標？

葛史密斯提出一個「銷售員與顧客」的觀念，無論你想要影響的是上司還是同事，你都要將他們當成顧客，而你是銷售員。「銷售」這個構想是你的責任，而顧客沒有責任「購買」你的構想。

很多人花時間怪罪主管不接受他們的想

法。他建議，我們不應該將焦點放在「都是別人做了什麼，把事情搞砸了」，而應該專注於「我們可以做什麼，來把事情做對」。沒有人喜歡聽到一個業務人員怪罪他的顧客不買產品。好的業務人員會把達到目標當成自己的責任。

他指出，教育決策者，是影響別人的關鍵之一。彼得·杜拉克曾說：「有知識的人應該負起責任，來讓別人了解自己。假設『一般人可以或應該設法了解專家』，是一種野蠻的傲慢。」此外，能有效影響他人的人，必須是個好老師。好老師知道，要溝通一項知識，其挑戰遠比擁有一項知識更大。

葛史密斯也提醒，每個決策都是由「有權力」做這個決定的人所做的，而不是由「對」的人，或是由「最聰明」的人所做的。「和這個事實和平共處吧！」他說。



葛史密斯給予大家工作上的三個建議，第一，人生苦短，盡情享受人生吧！第二，盡量幫助別人。第三，去追求夢想吧！

如果你的孩子放學回來，向你抱怨：「真不公平，老師給我成績打C，我應該得A的。」作為家長的我們應該說：「孩子，歡迎來到現實的世界。你必須接受一件事實，是決策者在做決策，而你往往不是那個決策者。」

一旦我們能接受這個事實，我們才會停止抱怨「人生真不公平」。我們會開始比較有效地影響別人，並且創造正面的影響。這樣一來，我們會變得更快樂。

### 大師的三個建議

最後，葛史密斯給予現場的聽眾三個工作上的建議，第一個建議是，人生苦短，盡情享受人生吧！

第二，盡量幫助別人。原因不是為了金錢、地位，或是想贏，幫助他人的真正原因很深奧。如果你曾幫助過別人，九十五歲的你會感到很驕傲，如果你從未幫助過別人，他會很失望。葛史密斯問過許多退休的執行

長：「有什麼事讓你感到驕傲的？」沒有人說是自己的辦公室很豪華，他們提到的總是自己曾幫助過別人。

第三，去追求夢想吧！如果你在三十五歲時不去追求夢想，等到八十五歲時可能也不會。夢想不需要很偉大，小小的也可以，例如去紐西蘭、學西班牙話，或學彈吉他。

就算別人覺得你的夢想很愚蠢又如何，這不是他們的夢想，這是你的夢想。唯有你能告訴自己，有什麼事能讓你快樂；唯有你能告訴自己，什麼事對你是有意義的。「問題的答案得來自你的心裡，而不是從外界而來。」他說。A

#### 好書推薦

### 《學領導》——領導大師對主管的最深刻叮嚀

作者：馬歇·葛史密斯 (Marshall Goldsmith)  
\*出版社：長河顧問

事情交辦了，為什麼完全沒有進展？為什麼我的部屬不能像我一樣？全球具影響力的領導大師、財星五百大企業CEO的教練葛史密斯，對主管的深刻叮嚀，教你如何跨越領導者最常落入的陷阱，成為一位更好的領導人。本書是每一位主管都應該擁有的領導聖經！



葛史密斯提醒我們，世界在改變，做你覺得對的事。你可能不會成功，但是你至少嘗試過了。那些老人家們從來不會因為冒險失敗而後悔，他們後悔的是沒去冒險。



## 大數據之活用

# 它比你更了解你自己

文／顏長川·台灣中華電信資深顧問



看更多精彩內容

處處於此多元分眾的時代，有人認為數據是新一代的天然資源，也有人說數據是與土地、設備和人力同等重要的生產要素；甚至有人誇張地說數據是經濟成長的新引擎。

**近年** 來的手機普及率高，天天與數萬台基地台連線，創造出數億筆數據資料；若以全球70億人口計，每天所產出的數據豈只海量或巨量？簡直是無以計算的天文數字，專家勉強估計數據量大約每3年就會翻兩倍，過去兩年，人類所創造出來的資料，約占人類史上總資料量的90%，而有價值的數據可能不及1%，必須靠數據科學家或資料分析師從一大堆垃圾中淘出數據來；

此外，還必須能夠就所得的數據加以整理、分析，並就成果提出商業決策和建議；也就是「發現問題、解決問題、預測未來」。

### 從IT到DT

數據科學家（以前叫資料分析師），號稱是21世紀最性感的職業，會寫程式是基本的，熟悉統計、數學、心理學又帶點社

數據科學家的專業技能，是分析資料能力和定義問題能力，並能夠從資料中找出問題點。

會科學背景是必需的，最好深諳商業模式（Business model）並具備商業敏感度（Business sense），充分了解消費者心理與行為……等，最後比的是「想像力」，有一句行話是這樣說的：「先有豐富想像力，才能活用大數據」。只要有2~3年的實務經驗，他的年薪至少NT\$300萬元（台灣）或RMB\$100萬元（大陸）起跳！它不只性感，簡直是肥缺。

數據科學家的專業技能在相關的專業知識、策略性思維、快速學習與適應能力、數據的敏銳度及分析能力、問題掌握與解決能力等；判定其高下的兩個關鍵能力是分析資料能力和定義問題能力，大家公認：「能夠從資料中找出問題點的人才最難得」；其實

就是從IT轉向DT的能力（如附表）：從社群軟體、網紅直播、行動支付……等各種消費者介面（User interface）去掌握消費者體驗（User experience）及痛點（Pain points），傾聽消費者的心聲（VOC），比消費者還了解消費者（KYC），用心去經營粉絲團，提供揪心的客服，進行精準的行銷，最後應用人工智慧去自我深度學習，把機器變成人，進入「我的同事不是人」的時代！

據專家統計：分析經濟（資料庫+雲端運算）在2014~2017年間之年複合成長率約18.5%，SAS預估年產值約15.4兆美元；但還有74%的企業仍在採傳統的方式建資料庫（Data warehouse）去挖礦（Data mining），只有7%的企業雇用現代的數據科學家去做數據分析，甚至有19%的企業還在觀望、猶豫；如果說數據（Data）是新一代天然資源，消費者洞察（Insight）就成了貨幣，數據分析可讓決策更快速、更聰明，有些專家苦口婆心地提出善意的勸告：「別總是聽說，用Data找答案；別老坐著想，用Data找觀點；別光下指令，用Data做決策」吧！

附表：從IT到DT

項目	IT	DT	DT 備註
原文	Information Technology	Data Technology	Not Garbage Anymore
中文	資訊科技	數據科技	數位轉型
思維	讓自己更加壯大	讓別人更加壯大	犧牲小我
服務	讓別人為自己服務	讓自己去服務別人	人生以服務為目的
未來	掌握，控制	創造	數據是未來的燃料
企業	20%的企業越來越強大	釋放80%企業的能力	80%的企業越來越強大
人 vs. 機器	80%的企業無所適從 把人變成機器	把機器變成人	機器人! 敵乎? 友乎?

## 從Big Data到Smart Data

大數據 (Big Data) 在全球掀起熱潮，許多知名網路科技公司包含 Google、Facebook、蘋果及 Netflix，都正急迫地找尋「數據科學家」。無論在企業扮演什麼角色，學會拆解消費者海量數據轉化成巧數據 (Smart Data)，即能提供更客製化的服務、精進企業獲利模式。MIT 教授多哥 (Cesar A. Hidalgo) 對 Big Data 做了如下的定義：有關人類活動所留下的各種數據軌跡，經過視覺化 (data visualization) 和機器學習 (machine learning) 等技術，找出一些型態和相關性，可供管理決策參考運用或是預測未來行為例如：Google Trend、Search Google Trends 和 Google Flu Trend……等，有時會讓人搞不清是熱潮？科學？迷信？有時透過 Big Data 競賽方式可找出優勝者和最好的模型。

從整個 Data 生態系來看，Big Data (已知或一組事實的組合) 是原油，不是汽油，具

附表：資料生態系

類別	項目	內容說明	備註
5V	Volume	數量	海量或巨量
	Velocity	時效性	速度，迅速，快速
	Variety	多樣性	種類繁多
	Veracity	真實性	老實，誠實
	Value	價值	數據變重要資產
5力	獲取能力	程式語言、Python、Java	從免費變有價
	處理能力	開發技術、Hadoop	快速批次資料處理
	分析能力	資料探勘技術	演算法開發
	視覺化能力	資料圖像化軟體	企業業務領域知識
	說故事能力	讓數據說故事	溝通表達、能言善道



有 Volume (海量)、Velocity (時效性)、Variety (多樣性)、Veracity (不確定性) 和 Value (價值) 等「5V」的特色：轉化成 Smart Data 之後，則具有獲取能力、處理能力、分析能力、視覺化能力和說故事能力……等「5力」的特徵 (如附表)。

美國麻省 Kensho 有一個平台「Warren」以微型衛星建構全球網路監控企業的各重要領域，建立了「動態企業資料庫」；有一家專門管理顧客關係 (Customer Relationship Management, 簡稱 CRM) 的 IQ 公司，透過陌生接觸、熟悉接觸、合拍的方式，在油價 100 美元及中東政治不穩的前提下，可掌控「能源公司之股價如何發展？」的問題；其實這已經進入行銷 4.0 (The Prediction Marketing)，以預測代替猜想 (消費者到底要什麼？)，找出產品前測、精準 TA、精算成交轉換率、提升 ROI、甚至能算出「顧客下一次的購買是什麼？」 (Next Purchasing Time, 簡稱 NPT)，從「經營商品」轉化成「經營顧客」了。

### 消費者個資有價

即使是一個小咖啡館經營者，也可以活用大數據！通常他會掌握下列五大問題：

(1) 什麼是大數據？(2) 大數據可以用來做什麼？(3) 如何收集大數據？(4) 怎麼判斷哪些數據資料是有用的？(5) 我只是一个 XXX。

他也會遵循下列六大步驟：(1) 決定目標，再運用資料；(2) 設立專案，跨部門整合；(3) 條件評估，需多少成本；(4) 收集數據，提早數位化；(5) 資料分析，需產業內知識；(6) 執行與改善，讓數字說故事。

聽說 2018 年世足賽的某國守門大將，竟也活用大數據，在 PK 大戰時，猜對某些球員出現什麼動作時就會踢向什麼方向而防守成功，聲名大噪！

數位口碑經濟時代 (The Reputation Econom) 指的是一種可以大量收集，即時分析並保存個人數位足跡，形成口碑分數並且可以讓個人或企業取得特別好處或待遇的經濟世界；例如積極參加 LinkedIn、FB、WeChat……等社群平台，建立個人數位口碑與專業形象 (數位足跡)。大衛·湯普森 (David C. Thomson) 和麥可·弗提克 (Michael Fertik) 就是箇中翹楚，他倆會建議個人去學習建立口碑資產，同時針對不利口碑做澄清；建議企業利用人才庫的大數據去聘用人才、吸引顧客、保護品牌；同時也要注意避免惡意攻擊、負面抹黑、危機處理……等。

不管個人或企業，提供服務差異化的優勢在個人化顧客關係 (It's all going personal)，一個以顧客為中心的數據分析會提供顧客體驗 (Customer Experience)、顯出顧客生活品味 (Customer Lifestyle) 和創造顧客價值 (Customer Value)；消費者開始意識到其個資的價值，掌握「消費者個資」已成為個

數位口碑經濟時代 (The Reputation Econom) 是一種可以大量收集，即時分析並保存個人數位足跡，形成口碑分數並讓個人或企業取得好處或待遇的經濟世界。

人或企業在數位商業時代中重要的競爭優勢；取得「消費者個資」的門檻受到個資法保護和政府各種限制影響而大幅提高，免費的時代已經過去；67% 的消費者認為企業是運用其個資的最大受益者，僅 6% 消費者自認為是最大受益者；個資銷售商機因而蓬勃發展，因為從中可以找問題、說故事，預測個人的消費行為，再加上 AI 及 IoT 的配套，更能大幅提高營收及獲利，讓企業如虎添翼。

### 算出你的下一步！

有人把數據分析認為是「現代新的讀心術」，它會知道：「是誰買？買什麼東西？在哪裡買？什麼時候買？為什麼要買？」；它會洞察你的心、研究你的消費行為、精確掌握你的喜好、最後再賣更多的商品給你，使用的招式就是揪心客服和精準行銷；有時候會讓你聽演唱會不用花一毛錢，手機、電視免費送給你，其實它要你的心。難怪全球大數據權威專家麥爾·苟伯格 (Mayer. Schonberger) 會說：「創造性破壞才能創新，詢問正確的問題很重要，它比你更了解你自己，它能算出你的下一步！」<sup>A</sup>



## 上海迪士尼遊客量暴增

# 大數據扮演了什麼角色？

文／趙付春，上海社會科學院資訊研究所副研究員

上海迪士尼於2016年6月開幕以來，急速引來消費者大量湧入和競爭對手的密切關注。同年11月，迪士尼公司召開財報電話會議，稱其業績之優出人意料，並著手興建第7個主題園區「玩具總動員」。根據資料顯示，上海迪士尼開園前4個月遊客量突破400萬人次，第一季財報顯示營收達55億美元。

## 迪士尼樂園的成功背後，有著大數據的深入應用

2013年3月，迪士尼公司斥資近10億美元研發的MyMagic+智慧旅遊服務系統在佛羅里達奧蘭多的迪士尼世界度假區試點推出。

這一系統整合了網站、手機應用和魔法手環（MagicBands）三個部分，是一個典型的物聯網系統。

魔法手環中嵌入無線射頻識別晶片（RFID），源源不斷地產生遊客即時資料。基於這些資料，迪士尼不但可以平衡和

疏導園內客流，還能夠為遊客提供極具個性化的服務：包括讓遊客可提前數月通過網站或手機應用預訂門票和制定遊園行程；在樂園特定情景下提供使用者所需要的資訊，告知等候時間長的遊客臨近空閒的遊樂點和餐廳打折信息；或者讓演劇人員突然叫出某個小孩的名字，並送上生日祝福等。

試運行結果顯示，在位於奧蘭多的4個主題公園和18個酒店服務超過1300萬使用者，明顯提升遊客滿意度。到上海迪士尼開園時，這一系統做了進一步升級，使用者手機App完全替代了手環。這不僅給迪士尼公司和用戶省了一筆費用，也降低用戶參與的門檻。

作為一個體驗式遊覽項目，迪士尼樂園面臨最主要的問題除了樂園管理，就是對遊客需求的準確把握，即所謂「消費者洞察」。園區是一個封閉系統，公司可以隨時獲取遊

基於數據資料，迪士尼不但可以平衡和疏導園內客流，還能夠為遊客提供極具個性化的服務，精準掌握遊客需求，即所謂「消費者洞察」。

客的位置，借助於App所收集的使用者資料和位置，讓大數據資料有廣闊的用武空間。根據諮詢公司麥肯錫2016年分析報告，基於位置的服務正是大數據分析最能發揮價值的領域。從大數據應用來看，一般需要經歷基礎設施部署、資料收集與加工、資料分析和場景運用等四個階段。對於企業來說，前三個階段的工作具有一定的普適性。最大的區別在於場景運用。離開了具體場景，大數據猶如離山之虎、淺灘之龍，功用會大打折扣。換句話說，能不能將大數據資料與場景融合，是檢驗企業大數據管理能力的試金石。

對企業來說，場景是一個真實存在但又難以把握的東西。它既包括物理空間，也包括虛擬空間；既包括經濟、社會環境，也包括文化氛圍。如果從整個供應鏈看，供方和企業內部生產辦公場所是一種場景，提供服務的營業場所是另一種場景，產品售出後其使用和運行的環境也屬於企業需要關心的重要場景。

有了大數據，可以做的第一件事是分析企業重要場景中的要素，然後儘量將其資料化，以便於分析。從大資料角度看，我們區分場景中存在的三類要素：



- 第一類：客觀、可控和可資料化的因素。比如溫度、濕度、位置等。
- 第二類：相對主觀，只能部分資料化和控制的，但一定程度上可以分析。比如人員之間的朋友關係，與用戶互動交談、使用者對服務的態度等，可以利用擴展大數據資料的功能，開展田野試驗的方法，盡可能進行收集和分析。

• 第三類：無法或不可利用大數據來監測的。這可能是由於客觀條件限制，如無法接入互聯網，也可能是由於法律、倫理和隱私的原因，如涉及個人隱私資訊，使用者拒絕監控。

結合上述兩個維度，可以對資料與場景的融合情況分類如下：

從生產辦公，到銷售服務，再到售後，是產品或服務的控制權和所有權從企業向用戶端轉移和讓渡，最終脫離企業控制範圍的過

程。各類場景對企業變得越來越模糊，比如使用者是否正確使用產品、是否能保持忠誠度等。模糊性對企業意味著資訊不對稱，如何解決這一問題是傳統企業的痛點。

### 互聯網與大數據結合 讓行銷運用更豐富

隨著互聯網的出現，企業可以借助於嵌入式晶片和智慧終端機持續收集資料，利用演算法分析不同的場景因素，減少場景的不確定性。在此基礎上，企業透過與用戶的互動，得到更清晰的用戶畫像和場景描繪。據此修正和優化企業決策，改進產品和服務。

用大數據之燭照亮原先對企業來說，處於黑暗中的場景，將其資料化。場景經過資料化，本身可以構成為大數據模型和分析的一

隨著互聯網的出現，企業可以借助於嵌入式晶片和智慧終端機持續收集資料，據此修正和優化企業決策，改進產品和服務。



部分，從而變得可控，是數據與場景融合的第一種方式。

大數據與場景融合的第二種方式，是面向不同時空環境下的客戶設計有利於銷售和服務的場景。此時，大數據的作用不再限於瞭解場景中的因素，還可以進一步改變場景，進行場景設計，影響用戶的行為。

場景設計通常發生在銷售和服務現場。企業基於大數據可以獲得精準的用戶畫像，據此為其度身定制，設計一個引導和推動其作出銷售決策或提升其滿意度的場景。前述迪士尼在現場讓演藝人員送遊客生日祝福就是一例。

由於現實世界中的場景有無窮多的變化，如何讓產品具有更強的適應性是企業贏得用戶，提升競爭力的關鍵。因此，大數據與場景融合還需要有第三種方式，即透過機器學習探索場景中不同因素的組合，用大數據類比出全新的場景，創新產品和商業模式。相比於第二種方式主要關注於現

有場景和產品，這種方式強調基於全新場景開發新產品。

谷歌無人駕駛汽車是大數據與場景融合方式的典型應用。自2009年開始就在開發無人駕駛汽車，其總行程已突破了200萬英里（約合322萬公里）。但是到目前為止，它仍無法適應雪地場景。因雪地會讓攝像頭和雷射雷達等感測器的準確性下降，導致無人駕駛汽車無法對周圍環境做出準確識別。

例如，在雪地中，攝像頭和雷射雷達無法識別分道線，這就導致汽車很難防止車道漂移，安全駕駛。下雪天也導致感測器很難探測到意料之外的障礙物。因此如何將大數據與雪地這一全新場景，以及更為極端的場景，如爆炸現場的融合，是無人駕駛汽車未來需要解決的關鍵問題。A



文章轉自：  
復旦商業知識  
bk.fudan.edu.cn

大數據是客觀世界近似的反映，可以說明企業減少資訊不對稱，在此基礎上，它還為人們建構了一個新世界，一個超越現實的世界，能夠為企業創新提供全新的思路。大數據與場景的融合，也可以看成這兩個世界融合的過程。



# Salone del Mobile Milano

2018米蘭設計展

## 展現未來生活大趨勢

文/李俊明 · 圖片提供/震旦家具創新中心

設計師佐藤大



看更多家具設計

每年盛大展開的米蘭家具設計展（Salone del Mobile Milan），很能反映潮流與社會的變遷。今年大受矚目的參展品牌，不論在行銷、創意等面向，皆不約而同表現出人們在「工作」與「生活」場景上，界線漸趨模糊的未來趨勢。

### 亮點1 亞洲設計 異軍興起

日本建築師佐藤大創立的設計工作室 Nendo，一向以獨特創意概念吸引全球目光，今年在 Zona Tortona 倉庫內，以「Nendo—移動的移動」（Nendo: Movement of Movement）為題，展現與不同生產商合作的十個系列產品，並以一組透明壓克力製作的不規則造型沙漏「時間的變化」（Variations of Time）作為展出最高潮。

再來，華裔的亞洲設計師，同樣也有頗為引人注目的表現。首先是出生於香港的建築師盧志榮，在美國哈佛大學畢業後，續於義大利、希臘工作與生活二十多年，以內斂、帶有中國文人風範的東方美學，活躍於歐洲設計圈。

任義大利百年家具品牌 Giorgetti 設計師與藝術總監的他，作品常帶有融匯東西的特質，在義大利創立家具品牌 DIMENSIONE CHI WING LO® 後，更以實木、真皮，結合義大利工藝技藝，重新淬鍊東方氣韻。2015



設計師盧志榮作品

年再另創新品牌「一方」，以簡練風格為日常生活器物賦予詩意與美感。

他近年在亞洲頗受矚目的概念作品，當推計畫乘載一萬冊最具代表性古今文學作品漂遊於長江水域的「世界詩詞之方舟」，期盼以閱讀的美好，引發人們反思與沉澱。而2018年米蘭設計展當中，他則以遊移於虛實之間的「霧之橋」概念，融合建築、室內設計、家具、燈飾及器物，傳達充滿東方氣韻的怡然心境。接下來，盧志榮即將推出與震

旦合作的新系列產品，同樣頗受市場期待。

接著，由出生於菲律賓與台灣的建築設計雙人組—郭錫恩（Lyndon Neri）與胡如珊（Rossana Hu）於2004年創立的「如恩設計研究室」（Neri&Hu），亦是米蘭設計展上備受矚目的組合。目前在上海、倫敦都設有辦公室的「如恩」近年聲名鵲起，除接連與荷蘭的moooi、義大利的Arflex、Artemide、瑞典的OFFECCT、英國的Jaguar、西班牙的GANDIABLASCO、葡萄牙的De La Espada等指標品牌聯名合作，也贏得紅點設計獎、亞洲最具影響力設計大獎（DFA）、M&O Asia 亞洲年度設計師等肯定。本次展中可見他們為義大利家具品牌 Arflex 所設計的「搖籃」（Cradle）系列沙發、單椅、茶几；也可看到其為西班牙戶外家具品牌 GANDIABLASCO 旗下家居織品品牌 GAN 所設計的「LAN」模組沙發和地毯系列。





Stellar Works 亞洲美感

另一搶眼的東方設計品牌，是由來自日本的堀雄一郎於上海創立的Stellar Works，強調以工藝與工業風格（Craft + Industry）、亞洲美感（Asian）、精緻（Refinement）以及新穎（Fresh）等四大品牌DNA主攻國際市場，特別擅長將1950、1960年的現代主義風格轉化為復古潮味。

本次該品牌的米蘭展場設計以呈現老上海街景為特色，空間運用、色彩搭配等面向都表現得不錯，特別是展中運用黃銅、實木等材質作品，因帶有奢華感，頗受西方市場接受。

它的發展策略是廣邀設計師夥伴聯名創作，將東方元素與幾何符號結合，產生簡約的「減法美學」，包括前述「如恩設計研究室」、澳洲雪梨的Nic Graham、丹麥的OeO、Space Copenhagen、韓裔日籍的鄭秀和等人皆為其合作夥伴。

### 亮點2 北歐設計 再掀浪潮

2002年成立於丹麥的HAY被視為最夯品牌之一，以「可負擔的設計」為號召，獲得不少設計迷擁戴。不斷擴展版圖下，近期最出名的成績首推2014年於米蘭設計展首度亮相的生活時尚快閃店Hay Mini Market，由於展出後大受好評，現已於紐約、雪梨、首爾、曼

谷、北京、上海、蘇州、杭州、成都等地廣開實體店面，逐漸形成新興勢力。而2017年底與IKEA攜手的聯名商品，更讓它廣泛觸及全球消費者，因此該品牌2018年再次現身米蘭設計展，表現自然受到高度關注。

走進金碧輝煌的克拉利奇宮（Palazzo Clerici），HAY將1500平方米的古色古香豪邸變身為呈現高度反差的展場，只見古典奢華的空間氛圍中，對比著簡約的北歐傢飾。HAY藉由透明屏風、波浪形的折射，襯托出家具的簡練質感，讓觀者讚嘆過往HAY雖以現代摩登風格出名，但在琉金屏幕與古雅氛圍襯托下，同樣呈現強大百搭功力，提升產品質感與形象。

更耐人尋味的是，本展除了發佈與法國明星設計組合Ronan & Erwan Bouroullec等人攜手的聯名系列，HAY也藉此次展演，大膽宣告進軍影音與辦公家具市場。他們找來智能音響品牌Sonos推出搶眼的亮彩限定版藍芽揚聲器Sonos One，接著又與著名的「共享辦公室」空間出租品牌WeWork聯名，利用蒐集自全球WeWork成員的情報，再由德國設計師Stefan Diez為Hay設計出New



HAY於克拉利奇宮展出作品

Order 2.0框架系統，共同探索未來辦公空間的「多元用途」趨勢，不但展現雙方資源互補的能力，也宣告切入辦公家具市場，展現開拓全新領域的強烈企圖心，呼應「共享辦公室」在中國等地方興未艾的趨勢。

這顯示所謂的Office Sharing，已不再限於網路、新創、遊戲業者。在「大眾創業，萬眾創新」風潮下，「共享辦公室」可以群聚、共用，更具有彈性使用的特點，打破傳統辦公室成規，讓工作氣氛更輕鬆；未來當然更將改變辦公家具設計的方向，諸如移動式家具或多功能用途家具，發展將會更加蓬勃。

### 亮點3 經典品牌 推陳出新

所謂內行看門道，外行看熱鬧，米蘭設計展也有幾個經典品牌，成為參觀者必看朝聖的熱點。首先，來自義大利的Kartell雖然過往一向以塑料產品聞名，但在此次米蘭設計

展也有更多樣化的表現，尤其在持續開拓與當紅設計師合作此一面向，一向不缺亮點。

曾擔任《哈潑時尚》與《Wallpaper》時尚編輯的美國設計師J.J. Martin自2015年在米蘭創立品牌La Double J後，便憑藉將Mantero等義大利百年老廠復古印花點石成金的能力，大受粉絲追捧。與Kartell展開攜手後，亦將她對織品圖紋的大膽創意延伸至家具，為Kartell經典單品再次翻新，賦予更活潑的表情。





而已與Kartell難分難捨的法國設計鬼才菲力普·史塔克（Philippe Starck），近期又共同攜手推出「日光浴」（SUN TAN）新系列戶外家具，以極簡優雅線條，為適用於泳池、庭園的座椅、躺椅賦予輕量、耐用特質，並以可堆疊收納的設計加強功能性。

除此之外，史塔克也為Kartell再推幾款搶眼系列，除了「伸展台」（Catwalk）、「威尼斯」（Venice）這兩款椅具，再來就是頗受注目的「木質」（WOODY）系列。雖然以往Kartell以塑料家具獨領風騷多年，但該系列汲取Kartell三十多年的研發能量，藉由專利曲木塑形技術，讓木作家具呈現前所未有的曼妙曲線。

值得注意的，還有Kartell與時尚界跨界的嘗試，以往Kartell強調流線、摩登、通透，但近期與義大利時尚品牌「莫斯奇諾」（Moschino）設計總監傑若米·史考特（Jeremy Scott, 1975~）合作，將「莫斯奇諾」經典玩具小熊化為燈具，在體現童心溫馨

中，展現照明更柔軟、更富有溫度的另一面。

而以設計米蘭、峇里島、杜拜、倫敦、上海等地寶格麗酒店出名、近期更接下台北信義區原中信總部再開發案Taipei SKY Tower 的義大利建築師奇帖里歐（Antonio Citterio, 1950~），向來是各頂級家具大廠最愛合作的對象之一，近期他與Kartell再度推出「生物」（Bio）系列，著墨環保訴求，強調產品經回收處理後可完全生物分解，展現Kartell藉材質創新追求與時俱進的努力。

除了Kartell，荷蘭品牌Moooi也一向是大型設計展的熱門看點，繼2017年將巨幅昆蟲攝影融入展場引起熱烈討論，2018年Moooi再將「絕種動物博物館」化為主題，多多鳥（Dodo）、侏儒犀牛、傘形鳥賊等面臨絕滅的野生動物與花草被簡化為幾何圖案，化身為地毯、壁紙、家具面料，甚至是大螢幕投影與動畫，營造出充滿戲劇感的氛圍；特意低調的昏暗展場搭配品牌獨特的造型燈具，更激發出觀者內心無限想像空間。



Moooi

另外，展場設計也在傳達居家辦公化、辦公居家化的趨勢，展現「工作」與「生活」場景界線逐漸變得模糊的面貌。另一焦點，還有此次請來紐約的Megan Grehl以及阿姆斯特丹的Concrete Architectural Associates 兩家設計公司，邀請他們以各自擅長的風格將Moooi家具、織品融入展場規劃，讓觀者欣賞同一品牌的產品，被詮釋出截然不同的混搭況味。

相對於Moooi的極盡花樣百出，另一經典品牌—1950年創立於瑞士的Vitra則特意透明、簡約，將焦點放回歷年名家作品，在前米蘭體育館La Pelota舉辦的專展，以九大分類引領觀者完整回顧兩百件Vitra經典作品與原型、特殊版產品，呈現半世紀以來的演進旅程如何與社會發展互相映照。藉由《Typecasting. An Assembly of Iconic, Forgotten and New Vitra Characters》這猶如博物館策展的主題，邀請觀者全面浸淫於品牌的過去、現在與未來之間。



Vitra 機器人座椅

除了找來Ronan & Erwan Bouroullec、Konstantin Grcic、Barber & Osgerby、Commonplace Studio與Stadler等知名設計師共同推出新概念產品「共享沙發」（Communal Sofa），探討未來「共用空間」的可能性；Vitra的機器人座椅也是一大趣味亮點，如同掃地機器人，這些未來家具藉由感應器與滑輪移動，讓大眾忍不住揣想，說不定在不久的將來，辦公室內就會出現這種會議後便能自動歸位的神奇椅具！**A**



Vitra 展區



## 急性腰扭傷的處置與預防

# 搬重物閃到腰！下背痛怎麼辦？

文／陳盈光·雅丰唯心中醫診所醫師

40歲林先生在一次搬家的過程中，抬起重達20公斤的紙箱時，突發劇烈的下背痛。下背痛是中醫門診常見疾病之一，80%的人一輩子中至少會有一次背痛經驗，是門診中僅次於感冒的求診原因。



看更多健康常識

**下背**痛指的是背部 12 肋以下到下髂線的疼痛，據研究，7成以上的下背痛是腰部扭傷引起，約1成原因為退化性關節炎，剩下其他原因有椎間盤突出、骨質疏鬆症引起的壓迫性骨折、脊椎滑脫或狹窄，最後不到3%的原因才是腫瘤、感染、腎臟發炎、帶狀皰疹等原因引起，下

背痛雖然大多不是嚴重的疾病造成，但卻會大大的影響生活品質。

中醫認為下背痛的病因為外力傷害、勞損傷害、筋骨失養及風寒侵襲。外力傷害，例如撞傷、扭傷、閃挫、跌倒等損傷，因而使瘀血凝滯，造成受傷部位疼痛，這種疼痛的特點是痛有定處，刺痛感，傷處有瘀血等。勞

損傷害，如久臥、久行、久坐、久立，或長期不正確的姿勢及生活習慣不良造成某一位長時間過度用力所致，其疼痛特點是腰部沉緊而痛，遇勞動則加劇，休息後稍減輕。

筋骨失養，例如年老體衰或肝腎虛損，造成筋骨退化，氣血虛衰，活動不靈活，其疼痛特點為腰背部空痛，肢體酸軟無力，活動受限，可能伴有眩暈、耳鳴的現象。另外還有風寒因素，像是秋、冬天氣轉涼，加上本身體虛，因而風寒入侵，產生下背疼痛。

## 下背痛突然發作怎麼辦？

- 1) 感覺背部拉到時，要馬上放慢、甚至停止原來所作的運動。
- 2) 找一個舒服的地方，以微微彎腰弓著身體的姿勢坐下或躺下，配合深呼吸，休息3至5分鐘。
- 3) 充分休息後，再溫和地摩擦、搓揉腰部疼痛處，促進血液循環，舒緩疼痛。
- 4) 當腰部疼痛較緩解後，就可以進行溫和的腰部伸展，在可以接受的疼痛範圍內，慢慢地將弓身的身體恢復為正常姿勢。
- 5) 受傷後的前48小時可以局部冰敷15分鐘，休息15分鐘後可以再度冰敷，48小時之後再用熱敷。



下背痛的病因，通常為外力傷害、勞損傷害、筋骨失養及風寒侵襲。長期不正確姿勢也會造成疼痛，遇勞動則加劇，休息後稍減輕。

- 6) 要注意除了疼痛以外，是不是還有其他異常，例如：麻痺、無力、感覺變差等現象，如果有要趕緊請醫師作詳細的檢查。
- 7) 穴位按摩：腰痛時可以按摩合谷穴、委中穴、陽陵泉穴、承山穴、崑崙穴。合谷穴位置：把手指併攏平放在桌上，往最高的點壓下去，用力稍偏向食指，有痠麻脹痛的感覺即表示壓的位置正確。委中穴位置：在大腿後側，膝窩中央兩條筋之間的位置。陽陵泉穴位置：小腿外側，腓骨小頭下方凹陷處。承山穴位置：位於小腿後方的正中，由上方肌肉豐厚處向下滑移，至肌肉較平處即是。崑崙穴位置：位於外踝後的凹陷處，可用手指按住外踝後的凹陷處，向後面的大筋撥動1~2分鐘。

## 下背痛的治療

中醫治療下背痛，以針灸、推拿與中藥治療為主，並輔以拔罐或筋骨調整等手法來達到緩解痠痛、舒筋活血與養筋壯骨的作用。針灸、推拿治療下背痛，醫師通常會根據下背痛的部位及病因，辨別到底是經筋病或是經絡病，如果是經筋病，以局部應激點的治療為主，如果是經絡病，則以經絡辨證為之。

比如說，足少陽經腰痛，疼痛大都出現在脅肋部；足太陽經腰痛，疼痛通常出現在脊柱兩旁；若為督脈腰痛，其疼痛則以脊柱為主。中藥方面就需要配合中醫四診，依據中醫理論，審症求因、辨別臟腑氣血，個別診斷為寒溼、溼熱、血瘀氣滯與肝腎虧虛所導致的腰痛，並根據其病因給予相對應的用藥。

### 適合下背痛患者的運動

#### 一) 仰臥起坐

雙手平放身側，將頭部與兩肩舉起離開地面進一步可將雙手滑向膝部，維持5秒鐘，然後再放鬆還原。

#### 二) 平背運動

仰臥雙腿彎曲，雙手輕置於腹部上，雙肩放鬆腹部用力下壓地面。

#### 三) 鼻碰膝運動

仰臥雙腿彎曲，雙手抱住近膝蓋的位置，使下肢更彎曲，膝蓋儘可能靠近鼻子。

#### 四) 手碰趾運動

坐姿，雙腿向前伸直，雙手儘可能向前伸直觸碰腳趾。

#### 五) 起跑動作

姿勢有如短跑選手起跑的姿勢，然後雙腿在進行交互往後伸直的動作（腳跟不可離地）。

#### 六) 蹲下運動

站姿，上身保持垂直地面，蹲下時腳跟不可以離地。

### 適合下背痛患者的藥膳方

杜仲巴戟燉豬尾：杜仲、巴戟天、枸杞

子、山藥各5錢，豬尾骨1條。豬脊骨斬塊洗淨並以沸水燙去血水，加入洗淨的藥材，並加適量水大火煮開，再以小火慢燉2小時，最後加入適量鹽調味後服用。適用一般慢性下背痛，或下背痛發作補養。 **A**



### 如何預防下背痛

- ① 在辦公室可調整椅子高度，避免彎腰看電腦及看文件；建議座椅有適度的腰部支撐，腰部姿勢保持直立。
- ② 維持正確站姿，挺直背部，縮回下頷並伸長後頸。挺起胸部，收縮小腹，使下背變平。
- ③ 勿長時間久坐，提醒自己起立活動筋骨，多多喝水。
- ④ 要拿地上的物品，建議東西愈靠近身體愈好，蹲下後保持腰部挺直，再拿起物品，並避免背負過重的物品，減少腰部受傷的機會。
- ⑤ 睡眠用的床要能支持身體重量不致下墜，可用木板和五厘米厚的床墊，使背部能得到真正的休息。如有需要，仰臥時，可用捲起的毛巾保持腰部弧度或膝蓋下墊一個枕頭使膝蓋及臀部彎曲，如此可使你背部拉平減輕腰部的負擔。上下床時應該側躺再動作。
- ⑥ 正確的運動與鍛鍊肌力，藉由適當的運動如：游泳、快走、慢跑等運動來鍛鍊肌肉，更可在專業的教練指導下訓練核心肌群，讓肌肉不易疲勞，減少受傷與退化。
- ⑦ 飲食應避免吃冰及飲酒過度。運動後避免直接飲用冷飲或電扇直吹，居家注意避免潮濕。



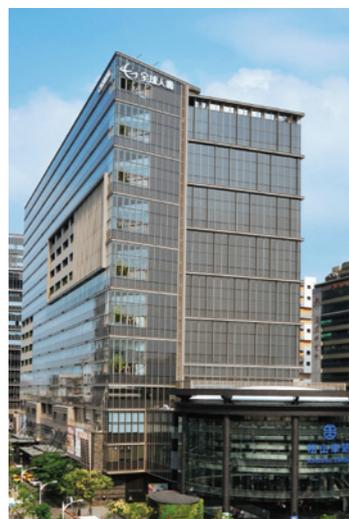
圖片：震旦家具創新中心



## 震旦集團整合「軟+硬解決方案」

# 協助建置全球人壽資安防護網

圖·文／震旦集團



全球人壽自1994年在台營運，深耕台灣地區已逾24年，保戶數更超過460萬名，以專業的全省業務團隊及優秀的顧客服務著稱於業界，多年來經營屢創佳績，並開啟台灣壽險業多元化行銷通路之成功先例，提供保戶全方位保險及退休規劃服務，全球人壽以「因為愛，責任在」的品牌核心精神，努力完成保戶人生及退休夢想，致力成為台灣保險業之專業典範。



看更多成功案例

**全球**人壽因保戶數眾多，持有大量的保戶個人資料，必須更加重視顧客資料及內部文件安全，此次透過震旦集團大顧客事業部深入溝通需求後，針對全台據點



多、設備多等管理不易的問題，提供專業的「軟+硬」解決方案服務，輕鬆掌握個資安全，並提升管理效率。

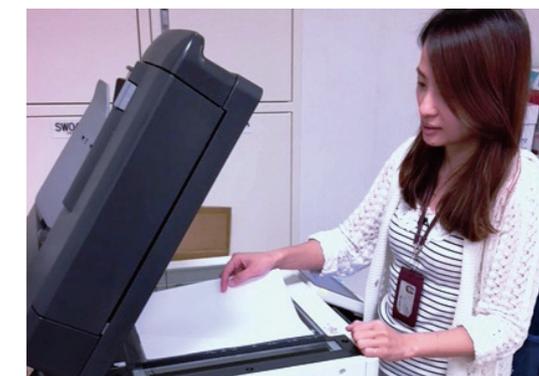
首先，於全球人壽總公司及全省分公司部門安裝「印量管理（Magic Show）」解決方案，在硬體事務機設備上結合原有員工門禁卡，可識別使用者身分，於系統即能輕鬆掌握所有部門之印量使用狀況，有效提升文件輸出安全；在印量管控與查詢上，可針對個人或部門進行影／列印用量限制設定，並提供查詢使用與印量紀錄，自動產生全台管理報表，方便部門費用之分攤。

輸出狀況，有效保障顧客資料及內部文件安全。

在硬體設備規劃上，整合震旦集團旗下金儀公司所代理之KONICA MINOLTA bizhub 458事務機器，其設備高效而穩定的影印速度，採用1,800dpi×600dpi的列印解析度，以穩定、高效率、環保節能、整合系統能力優異著稱，對於細小的文字和線條具有出色的再現能力，非常適合保險業有大量列印及文書處理需求使用。 **A**

### 掌握數據 資安防護 服務一把罩

全球人壽總務處表示，此套系統上線後，節省大幅行政作業的時間，且數據準確性高，提升作業品質與效率；在文件資訊安全方面，因事務機器設備上的文件輸出作業，在系統上有完整記錄，可以追蹤所有文件



全球人壽運用此套系統，不僅節省人工作業時間，且數據準確性高，同時提升作業品質與時效。

震旦集團具備軟體解決方案、硬體整合能力、全台服務三大優勢，並憑藉多年來專業經驗，在印量管理及資訊安全部分，已成功協助許多大型企業完成整合作業，再加上分公司全台服務據點多，可確保即時服務不漏接；此次協助全球人壽建立印量管理及文件安全防護網，其服務品質更受顧客肯定，未來期許與顧客共創雙贏。



## 震旦通訊21週年 勇於突破 讓顧客感動 做「好服務」還不夠 「創新求變」是關鍵

圖·文／震旦通訊

智慧之星「幫您選最好，讓您沒煩惱」，堅持這個信念，震旦通訊在轉型多角化經營後，屢屢開創電信服務新思維，邁入第21週年，繼續秉持「以人為本」的服務精神，不斷求新求變，全力打造更精質化的服務體驗！震旦通訊廖慶章總經理坦言，要做出改變並不容易，但面對市場環境的急遽變遷，只有勇於突破，企業才能永續經營！永遠以顧客需求為前提，好的服務是不夠的，更要做到感動每個人。

### 創新求變 跨業搶進兌點市場

震旦通訊迎接21週年，儘管面臨市場嚴峻考驗，仍積極尋求更精質化的服務，以開創

多元化購物平台為目標，2016年首度宣布跨足生技市場，嚴選台灣及各國優質保養、保健商品，成功轉型全新生活智慧館；2017年再與台灣夏普聯手合作，進一步成為夏普家



看更多通訊商品

電直營通路，提供智能家電商品銷售服務，隨著5G、物聯網時代來臨，震旦通訊積極前進，致力帶領大家邁向全方位的智慧生活。

近來點數經濟發燒，震旦通訊於2018年與統一超商跨業合作，導入7-11 OPENPOINT點數兌換震旦通訊商品機制，不僅明顯增加來客數，有感消費型態日新月異，全新購物模式也滿足顧客求新求變的需求。此外，為強化顧客忠誠度，震旦通訊建立完整會員制度，並提供累積紅利點數折抵消費金額優惠，透過點數凝聚會員黏著度，再藉由社群媒體的力量刺激消費，隨著點數應用越來越活絡，未來也將朝雙

向兌點機制邁進，而首波會員紅利活動適逢週年慶及暑假檔期，預計帶動消費力大幅提升，營收成長可期。

### 貼心感動服務 用心才會長久

電信通路競爭激烈，震旦通訊主動出擊力拼門市轉型，汰換體質不佳的門市，並積極拓點維持營運發展！全新門市在面對商圈經營、客源培養、團隊建立等各種挑戰下，還能維持亮眼業績表現，除了優化服務品質，最重要的是感動顧客。 **A**

#### 店長的話



汐止康寧店——沈寬鴻店長  
**化阻力為助力！**

莫忘初衷、從心出發、感動成交、共創雙贏！試著幫助顧客解決各種問題，即使沒有立即成交的機會，讓顧客感動是我們努力追求的目標與成就感，充分發揮專業優勢，用熱情黏住每位顧客。



台南崇學店——陳怡靜店長  
**小細節能創造大商機！**

就像對朋友般用心關懷，每次當顧客覺得滿意又感動，我們心也會暖暖的！山不轉路轉，路不轉人轉，儘管擁有的資源有限，拿出行動力就有機會創造新客源，從小細節就能看見大商機！



基隆義二店——張淑婷店長  
**用滿溢的熱情，感動顧客！**

我們總是帶著滿滿的熱情和微笑，一步步征服顧客，並透過口碑相傳帶來更多新客源！面對問題就要勇於突破，坐而言不如起而行，訂立團隊目標，把握每一次的機會，商機其實就在身邊。



宜蘭礁溪店——王怡婷店長  
**創造差異化服務！**

讓顧客充分感受「與眾不同」的待遇，掌握每個小細節，我們努力創造差異化！選擇以正面思考迎戰各種挑戰，將顧客視為自己的家人、朋友般，發自內心的感動服務是會口耳相傳的。



台北成功店——陳慧平店長  
**成功是留給準備好的人！**

留住老顧客真的比開發新客源來得容易！永遠要想得比顧客更快，了解需求就能突破盲點，儘管市場競爭是無情的，但顧客感動卻是無價，把每一次的考驗當作學習的機會，成功是留給準備好的人。



新營三民店——何怡珊店長  
**調整心態，以不變應萬變！**

每個人都能發揮影響力，小小的貼心與關懷，帶給顧客是真摯的感動！因地制宜，目標明確就能事半功倍，時時刻刻調整心態，以變應變，磨練自我，盡情享受工作帶給我們的成就感。



## 互盛資安通訊 提升效率降低成本

# 吉赫實業健康守護 打造安全健康器材



看更多解決方案

圖·文/互盛公司

吉赫實業公司成立至今35年，為一家專業健身器材製造商，堅持台灣製造，秉持維護健康的使命；多年來致力開發出安全與值得信賴的產品，守護您與家人的健康。

### 通訊規劃能力，用心看的見

吉赫實業公司今年於彰化地區設廠擴大營運，為了解互盛公司的實力，吉赫副總經理林青梅親自北上，參觀互盛總公司「辦公樂活趣」展示中心，透過現場展演及說明，見證互盛公司在弱電系統整合上與其他公司的



左圖：吉赫實業公司許忠輔經理（左），肯定互盛公司資訊通訊上的專業、細心服務，大幅提升維護時效。右圖：吉赫實業公司展示專業健康運動器材



差異，不僅在OA辦公設備整合有完整且優異的解決方案，同時在資訊通訊系統的規劃能力上，更是經驗豐富領先業界。

在參觀展示中心時，吉赫實業林副總經理表示，對於機房建置與規劃讓她留下深刻印象，如：有條不紊的線路整理，並以顏色及號碼環作為內外線、資訊通訊線路的區分，小小細節讓工程師在查修時，可在茫茫線海中快速找到指定線路，不僅節省許多時間，更大幅提升維護的效率。

### 傾聽顧客心聲，解決痛點

透過互盛豐實的專業經驗，與對細節的堅持，在比較過後，吉赫實業放心地將本次的專案委託給互盛公司專業規劃，內容包含：監視錄影系統、門禁人資出勤系統、電話交換機通訊系統、視聽設備系統（電視牆、互動式電子白板）、車輛管制工程（車牌辨識系統、感應柵欄）、網路資安防火牆系統、

弱電工程（電話、網路、光纖、視聽、監視線路）。

同時，為解決吉赫實業公司通訊費用過高的問題，互盛提供行動分機解決方案，讓吉赫公司的同仁即使外出，只要使用手機上的行動分機App，即可透過網路與公司的分機聯繫，而在辦公室的同仁，也可直撥分機號碼，跳轉至外出同仁的手機，透過網路雙向傳遞，大幅降低行動電話及公司話務費用。A



吉赫實業公司彰化工廠

吉赫實業公司堅守提供安全與值得信賴產品的信念，與互盛如出一轍。互盛在辦公室設備與資訊通訊設備領域，累積豐富的經驗與自信，帶著為顧客著想的心意，持續精進，並堅持將事情做到最好，以專業陪伴您辦公生活每一天。



## 看傳統藝術的當代能量

# 看仙人的樹林，在震旦博物館發光

圖·文／震旦博物館

上海終於「出梅」那日，豔陽穿透水晶廳的七扇長窗，在金燦燦的黃銅樹、巨大的畫作與裝置上，灑落彩虹的光譜，走在這迷離炫麗的奇異幻境，彷彿看見「仙人的樹林」，在震旦博物館發光。

## 歷史文物、非遺傳承與當代藝術交會

震旦博物館攜手當代藝術家鄔建安、國家級非物質文化遺產項目代表性傳承人汪天穩，交融遠古神話、歷史文物、非遺傳承、當代藝術，激蕩不尋常的火花，創造了最新特展「仙人的樹林—鄔建安×汪天穩」，展現傳統文化基因中活躍的藝術能量。

在這次特展，鄔建安從震旦博物館館藏攝



參展藝術家鄔建安及汪天穩

取靈感，新作「通天樹」發想自玉琮的方形結構，用牛皮以皮影工藝製作手法，刻出古



開幕式《降火龍》皮影現場表演



仙人的樹林展覽現場

代玉器的巨型人面、獸面紋飾，可說是當代藝術、歷史文物、民間美術三股強大文化基因加乘；「通天樹」周圍環繞著鄔建安「白日夢森林」「徵兆」等具有代表性的兩大系列作品，同時創作了長20米、高5米的畫作「仙人筆」，是鄔建安歷年來最大尺幅的單件作品。

汪天穩雕刻的72件「社火」皮影，重現了關中社火節慶盛況，搭配鄔建安的燈光裝置，更能體現傳統皮影雕刻之美。震旦博物館多年來致力推動從「料工形紋」系統解讀古器物學的研究方法，也在「仙人的樹林」闢有專區，以「降火龍的誕生」為題，梳理皮影戲從處理皮材、製作戲偶到表演螢幕背後點滴，讓觀眾更能深入瞭解皮影這項國家級非遺項目的傳統文化。

## 參觀博物館正在變成一種新民俗

今年博鰲論壇文化之夜，張國立特別推介演出的「陝西華州皮影戲團」，74歲老團長呂崇德是汪天穩的好友，此次也特別帶團為開幕式演出「降火龍」，許多觀眾都是第一次看到皮影戲現場演出，充滿了新鮮好奇，正如鄔建安指出：「如果皮影原有的土壤正在接近瓦解，城市裡能有這樣的土壤，或許參觀博物館正在變成一種新民俗」。

## 光的演出，是大自然的神話

「仙人的樹林」將水晶廳獨特的空間特色，發揮得淋漓盡致。隨著陰晴晝夜不斷變化的光線，賦予展廳極其豐富的表情，觀眾可以游走其間，觀看作品細節、作品與作品之間的對應，不同角度的光線與色彩變化，沉浸式的觀展感受，更能體會到：大自然才是真正的神話！**A**



《徵兆》及《仙人筆》作品沐浴在彩虹的光

## Exhibition info

### 仙人的樹林—鄔建安×汪天穩

展期：2018年7月7日（週六）—2018年10月7日（週日）  
展覽地點：震旦博物館·水晶廳，上海市浦東新區富城路99號二樓  
特展票價：每位20元人民幣（購買震旦博物館常設展門票者可免費參觀特展）



明永樂·青花玉壺春瓶

此器以萱蝶紋為主，利用曲折的枝葉和蜂蝶，產生翠葉飄香的效果。（圖一）



明永樂·青花玉壺春瓶

此器以花鳥紋為主，因畫風寫實、周邊留白，呈現繪畫般的風格。（圖二）

## 古器物學講座——明永樂青花瓷研究專題 ⑦

# 一元多式玉壺春瓶形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

玉壺春瓶是從早期延續下來的傳統品類，在永樂時期因瓶頸加長、重心降低、瓶腹外擴，產生圓潤秀美的風格，而其表面也以不同的主題紋飾搭配附屬性的紋樣，形成一元多式的設計。本文即依紋飾題材分類，說明永樂時期玉壺春瓶的形紋關係。

### 一、萱蝶紋玉壺春瓶

萱蝶紋包含萱草與蜂蝶，是永樂時期的新興紋樣，大多繪於玉壺春瓶的腹部，作為全器的主紋。

例如圖一為永樂時期的玉壺春瓶，頸部分為上下二段，上半部為帶狀靈芝與蕉葉紋，下半部為帶狀牡丹，肩部披覆一圈如意雲頭紋邊框，框內填飾折枝花卉，腹部繪畫萱草和蜂蝶，腹底環繞一圈壺門紋邊框，足牆以卷草紋為飾。

萱草由腹底往上生長，葉片窄長，以「V」字形的狀態分成左右二束，一枝花朵盛開其中，以曲折的線條表現微風吹拂的動感，右上方繪畫一隻蜂蝶，受到花香吸引，振翅飛來。

由於玉壺春瓶腹部為上窄下寬之狀，「V」字形的萱草在腹部最寬處往外開展，加大了空間的寬度與深度，一旁的蜂蝶朝著花朵飛來，與搖擺的花葉相互呼應，雖然周邊留白不少，卻能產生翠葉飄香的效果。

### 二、花鳥紋玉壺春瓶

花鳥紋包含花草樹木及鳥鵲，也是永樂時期的新題材，用來裝飾玉壺春瓶時，大多繪於腹部。

例如圖二為永樂時期的玉壺春瓶，器表用細弦紋區隔紋飾，頸部為如意雲頭紋邊框和卷草紋，肩部環繞一圈帶狀花卉，腹部繪畫花鳥紋，其下以蕉葉紋襯底，足牆勾勒方轉的回紋。

腹部最寬處繪畫成叢的花朵和枝葉，因為瓶腹的縱向高度有限，但是橫向寬度卻可沿著器面環繞一圈，所以粗長的枝幹採橫向伸展，上面繪畫雙鳥。左邊的鳥兒背對觀者，鳥首向右回轉，右邊的鳥兒朝向觀者，鳥首往左回望，二者分立於枝幹兩側，營造出空間的立體感。

由於鳥兒以反向傾斜的身軀和回轉相對的鳥首圍拱成環形，上寬下窄的構圖與上窄下寬的瓶腹相反，將觀者的視覺重心往上提高，畫面顯得輕快活潑。



### 明永樂·青花玉壺春瓶

此器以纏枝蓮搭配折枝梅花、如意雲頭紋及菱花形開光等紋飾，布局頗為繁密。（圖三）

### 三、蓮花紋玉壺春瓶

蓮花紋屬於傳統性的紋飾題材，大多以纏枝形態繪於玉壺春瓶的腹部，作為全器的主紋。

例如圖三為永樂時期的玉壺春瓶，頸部繪畫折枝梅花與如意雲頭紋邊框，肩部勾畫四個菱花形開光，開光內部填飾折枝花卉，外側以上下相反的雲紋補白，腹部繪畫纏枝蓮花，其下以如意雲頭紋邊框襯底，足牆勾勒卷草紋。

纏枝蓮花採小筆勾畫法繪畫，碩大的花朵以上下相間的形態排列，花瓣之間用筆觸

留白法區隔層層重疊的瓣片，細長的枝條往外分岔，葉片雖小，但翻轉靈活，葉尖朝往各個方向，風格生動活潑。

由於纏枝蓮花的枝葉布滿器表，在折枝梅花、如意雲頭紋邊框、菱花形開光及卷草紋等附屬性的紋樣襯托下，構成繁密的布局。

### 四、纏枝紋玉壺春瓶

除了蓮花紋之外，永樂時期還流行其他纏枝花卉，繪於玉壺春瓶腹部，作為全器的主紋。



### 明永樂·青花玉壺春瓶

此器以纏枝花為主紋，花朵形態一致，枝葉分岔規律，布局繁密而有秩序。（圖四）

例如圖四為永樂時期的玉壺春瓶，外表順著器身的寬窄變化，繪畫七層紋飾，由上至下依序為帶狀蓮花、蕉葉紋、帶狀蓮花、披肩式花卉、纏枝紋、上仰式花卉及回紋等等。

位於腹部的纏枝紋以十二枚花朵為主，分成上下二排，相間環列，花朵皆採斜角俯視的盛開狀，彼此之間用斜曲的枝條相連，部分枝條往上伸展，承托半開的花朵與含苞待放的蓓蕾。

雖然纏枝紋的布局繁密，但是花朵排列規整，枝葉分岔也有一定的規律，整體呈現繁而不亂的風格。

### 五、龍紋玉壺春瓶

龍紋是青花瓷器的主紋，也是永樂時期玉壺春瓶的紋樣之一，既可以單一龍紋環繞瓶身，也能以群體的形態出現，畫面十分生動。

例如圖五為永樂時期的玉壺春瓶，口沿以弦紋為邊線，頸部、肩部及腹部繪畫五個龍紋，周邊填飾雲紋，組成雲龍紋的題材，近底部勾畫海水波濤紋，足牆環繞一圈雲朵紋。

五個龍紋包含一個大龍和四個小龍，每個龍紋皆呈平額、眼鏡眼、翹嘴脣之狀，頭頂鬃鬣成束往上飄，肢肘處的關節毛如篔

紋飛揚，趾爪張開如風車，是永樂龍紋的典型特徵。

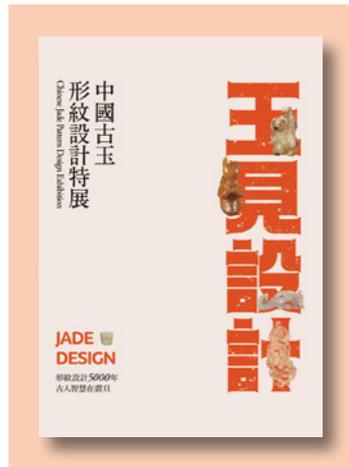
大龍昂首挺胸，盤踞玉壺春瓶的頸部，氣勢頗為雄渾，小龍探頭上尾下的升龍姿態，平均分布在瓶腹上，利用群體的組合與外擴的腹部結合，營造出寬廣的天空。A



### 明永樂·青花玉壺春瓶

此器包含五個龍紋，以群體式的組合搭配瓶身的寬窄變化，營造廣闊的天空。（圖五）

永樂時期的玉壺春瓶，以萱蝶、花鳥、蓮花、纏枝花及龍紋為主紋，運用不同的佈局與其他副紋搭配，呈現各種不同的美感。下期將以執壺為題，介紹此一品類的形紋設計。



BOOK  
震旦博物館  
出版新書介紹

## 玉見設計 中國古玉形紋設計特展

對於 中國古代器物的學習和認識，  
離不開對其材料、工藝、造型、紋飾的分析，這是認識和形成概念的基礎。在此基礎之上，對於古代器物的深層次理解，則是需要透物見人，釐清古代工匠的創作和設計理念，從而達到融會貫通、舉一反三的效果。這需要將料、工、形、紋四大要素綜合起來，多角度、全方位剖析，方可達到深化學習的目的。本書基於震旦博物館「玉見設計——中國古玉形紋設計特展」，幫助讀者將古人的智慧從玉器中提煉出來，結合從新石器時代至漢代的具體實物，舉例分析，總結出依料施工、角度取像、樣稿組裝、一元多式四大設計理念，詳細闡述古人治玉時的邏輯和思維方式，使讀者真正讀懂古人思維，深入認識器物，同時亦能夠激發當今設計人才之創意靈感。 **A**

### 【內容精選】

1. 本書以全新「設計理念」視角詮釋中國古代玉器，在認識器物本身的同時，更能進一步瞭解古人的設計思維，掌握認識古玉的方法。
2. 本書總結出依料施工、角度取像、樣稿組裝、一元多式四大設計理念，將新石器時代至漢代的玉器以此為據分類舉例，方便讀者對比不同時代設計理念的繼承和發展。
3. 本書圖文編輯精美，收錄器物均為同時期典型或獨具特色之古玉，方便讀者對比學習。

### 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
- 玉見設計—中國古玉形紋設計特展

### 書籍銷售點

台灣地區 | 北部：歷史博物館、三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、樂學書局、榜林文物書店、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

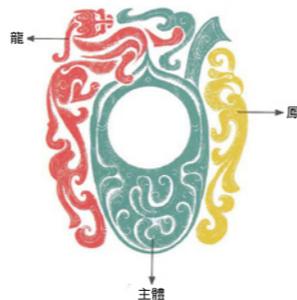
- 台灣地區：886-2-2345-8088轉1712游小姐
- 大陸地區：86-21-58408899轉606博物館商店
- 官方網站：www.auroramuseum.cn



漢代 螭龍紋佩  
環外邊料 弧形螭龍



西周 人龍紋玉佩  
四龍一人 人形組裝



漢代 龍鳳紋鏢形佩  
左龍右鳳 對稱設計



明永樂 青花錦地花卉紋雙耳扁壺  
高44.5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

永樂時期的雙耳扁壺，除了前幾期的直口、直頸式造形之外，還有圓鼓狀瓶頭的形式，如本期所要賞析者，即是永樂時期的代表性作品。

**此器** 的壺口小而圓，其下外擴為圓鼓狀的瓶頭，頸部短而向內收束，腹部扁而圓闊，肩上附加如意形的雙耳，腹部兩側分別凸起一個橘瓣形花朵，器底圈足外撇，造形與阿拉伯金屬器近似，顯然也是受到外來文化影響的產物。

扁壺器表布滿外來的青花紋飾。瓶頭勾勒如意雲頭紋邊框，框內填飾花卉，頸部橫畫折枝花朵，腹部規劃錦紋，中間有一個六角星格，格內繪畫一株纏枝花，花朵

居中，枝葉環繞於外，其餘的錦地格紋分別填飾海水及花卉，圈足繪畫雲頭紋與花朵紋，布局規律，繁中有序。

所有紋飾以進口的蘇麻離青料繪製，顏色深濃如藍寶石，並有自然凝聚的黑疵斑點，小筆勾畫的筆觸靈巧活潑，雖然造形紋飾模仿阿拉伯器物，但仍具有永樂時期的典型風格。

類似的器物亦可見於北京故宮博物院的清宮舊藏中，該器造形紋飾皆與此器雷同，可以做為鑑賞的參考。 **A**



## 震旦人公益行動「溫暖隨行」 用笑容迎接炎炎夏日

圖·文／震旦集團



一起加入溫暖隨行

### 金儀新北營服×新北市私立大同育幼院 用熱血註記青春！

不管是求學階段或是出社會後，我們總習慣用大大小小、五顏六色的便利貼註記所有事。那麼，你的青春呢？是一本日記、一件校服，還是一部電影？金儀志工找到了最棒的方式：和育幼院的孩子們來場籃球賽『用熱血註記青春』，才發現他們的活力與熱情更甚你我！



▲青春就該開懷大笑～育幼院的孩子們用熱情過每一天！

### 互盛彰化×彰化縣脊髓損傷重建協會 傳遞希望的種子

曾經令您投入的工作可能是為了實現夢想、成就抱負，更可能是為了養家餬口，但是脊髓損傷後的人生呢？脊新家園透過各種活動，建立傷友們的自信，讓他們重新燃起對生活的希望～將「希望」的種子種植在每個人心中！



▲傷友們堅毅樂觀的心令志工們感動！



▲福氣滿滿的香包，期望院生們平安喜樂。



▲金儀志工協助分送愛心粽子給獨老們。

### 震旦OA楊梅×聖愛教養院 端午傳情—手作福氣香包

小時候的你是不是每逢端午節就吵著要掛香包呢？震旦志工協助聖愛教養院的院生們DIY做香包，看院生們專注、仔細的製作專屬的香包～他們的手藝可不輸給專業的哦！

### 金儀竹苗×牧羊人青少年關懷協會 關愛獨老 愛心送粽

一頓美味佳餚，或是一台新的電扇，並不是什麼昂貴的花費，只要一點點的愛心與關懷，就能使社會各地都充滿溫暖！

### 金儀桃園營服×桃園市私立仁友愛心家園 我的憨兒好朋友

金儀志工與憨兒們在野餐園遊會同樂，闖關、看表演，在熱鬧氣氛的渲染下憨兒們也跟著音樂唱跳起來～與志工們成為好朋友！



▲憨兒們臉上總掛著單純的笑容，快樂就是這麼簡單。

### 物資捐贈



▲震旦辦公家具為充滿藝術氣息的教室注入新生的活力。

### 震旦集團×雲林縣蔦松國中 用愛灌溉藝術園地

雲林縣立蔦松國中在培育學生古典藝術及品德教育上提供了最純淨、質樸且良善的環境，許多學生慕名而來；因為學生的擴增，需企業單位提供實質的協助，才能讓藝術的種苗在偏鄉扎根及茁壯，甚至有機會擴展至全國及放眼國際。

感謝震旦集團捐贈全新的辦公椅、置物櫃等，不僅讓美術科的行政資料與靜物教材有了更好的安置外，也讓學生有更多的空間可以收納美術工具，打造更舒適的學習環境，讓學生在學習中有不一樣的感官感受！震旦集團的愛心捐贈，讓愛的種子可以繼續傳承下去！ A



▲震旦OA雲林分公司張育維經理代表集團捐贈全新辦公家具。

# 震旦月刊

AURORA MONTHLY

## 歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員



電子版月刊



### A. 加入會員 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](http://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) 2296-2688  
通業技研 (02) 8751-0080  
震旦雲端 (02) 2725-1723  
宜陸開發 (02) 6600-2168



每個精彩提案背後  
都有一個智能整合專家！

**SHARP** 百年品牌，震旦獨家總代理

除了各項辦公設備外，提供遠端監控、漫遊列印、文件管理、雲端等解決方案，幫您打造高效的智能辦公室！

震旦辦公設備

台北市信義路五段2號15樓  
顧客專線 4128-695  
[www.aurora.com.tw/oa](http://www.aurora.com.tw/oa)

震旦  
AURORA



# Printing your future

您想像中的未來，康鈦都印得出來！

在數位時代的浪潮下，想像力比起以往更加無極限，康鈦提供多元商業列印解決方案，實現您所有的創意！



## AccurioLabel 190

工業型數位印刷系統



1200dpi  
真實像素



最高可達  
18.9m / min



滿足少量多樣化  
的需求



降低傳統印刷  
更換印版時間

