

**名人講堂**  
亞馬遜公司創始人—傑夫·貝佐斯  
亞馬遜的下一步：  
征服全球的策略藍圖

**藝文饗宴**  
館藏精粹賞析  
明永樂 青花雙鳥紋盤



#Talent



#Technology



#Marketing

# 創新競爭力

新經濟時代來臨，科技取代傳統，小蝦米也有機會戰勝大鯨魚；  
2019年的關鍵競爭力在哪裡？



電子版月刊

玩味設計

見微知著的東瀛「好設計」  
Good Design Award 2018

Simitri  
with Biomass

無毒



環保



智能



清淨

# 打造辦公新森活



印量管理



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 |

## 向2019創新邁進

**根據** 英國《行銷週刊》(Marketing Week)一項統計數據指出，96%的主管認為創新是企業不可或缺的部份，但順利將之融入企業文化的，卻只有23%。

2019年最重要的競爭力是「創新」，但多數時候，創新只是淪為人們掛在嘴邊的口號。新的年度即將來臨，我們針對2019年科技、人才、趨勢面來談「創新」；首先資策會MIC資深產業分析師曾家宏提出，「沉浸式科技」將帶來創新的體驗魅力，諸如AR、VR、感知等技術應用日漸成熟，可預見各大廠將在2019年嘗試更多新的沉浸式科技應用可能，以期2020年東京奧運等指標性活動中，取得全球目光關注，進而搶得市場先機。

而在創新人才方面，業務行銷專家BDO副總經理吳育宏表示，許多人擔心機器人搶走工作，但對勇於改變的人來說卻是轉機，因為市場、職場都會在新的遊戲規則下重新洗牌，你要佔據到什麼位置、扮演什麼角色，由自己的企圖心高低來決定。因為未來人才市場的趨勢是：開放、彈性、多元、變動。

即將告別2018，迎接2019，在科技與環境不斷日新月異下，唯有不斷創新，才能與時俱進；只有與時俱進，才能無往不利。讓我們在心中許下新年新希望，向2019創新邁進吧！**A**



《震旦月刊》主編  
蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2018/12/1出版

創刊人 陳永泰

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 樊溫聖、蔡君婷、張哲維、劉芮彤  
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

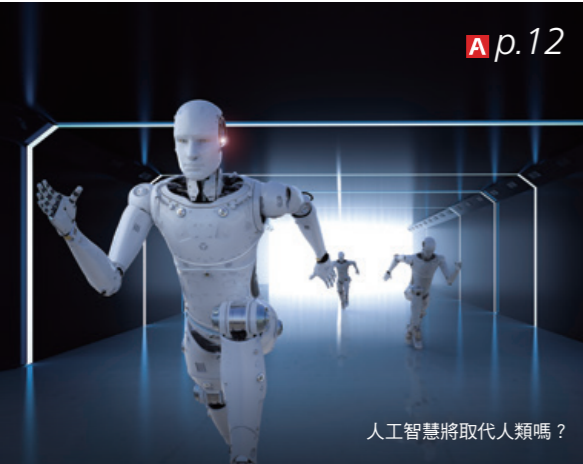
震旦  
如旭日東昇

「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。



A p.08

AR、VR啟動沉浸式科技應用的開始



A p.12

人工智慧將取代人類嗎？

編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 向2019創新邁進  
文／蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 向矽谷學習創業精神  
編譯／大師輕鬆讀

No.569

December 2018

封面故事 COVER STORY

06 創新，是贏的關鍵

踏出創新的第一步，一點都不難，2019年最重要的競爭力在哪裡？從科技、趨勢、人才談起。

文／蘇美琪

08 2019創新科技  
沉浸式科技啟動新娛樂體驗

文／曾家宏

12 2019創新人才  
別等到機器人追上來那一天

文／吳育宏

名人講堂 Celebrity Talk

16 亞馬遜公司創始人——傑夫·貝佐斯  
亞馬遜的下一步：  
征服全球的策略藍圖

文／商周出版

經營廣場 Business

20 在「三創」區塊鏈中挖礦  
文／顏長川

24 企業創新苦於無法變現？  
文／陳曉萍



A p.16 亞馬遜公司創始人——傑夫·貝佐斯



A p.28 Sony Aibo智能寵物



A p.49 明永樂 青花雙鳥紋盤

玩味設計 DESIGN

28 見微知著的東瀛「好設計」  
Good Design Award 2018  
文／李居翰

樂活人生 LOHAS LIFE

32 退化性膝關節炎的真相  
自己的膝蓋自己救  
文／呂紹睿



躍昇震旦 AURORA NEWS

36 震旦家具打造頂尖學府宿舍  
讓宿舍也有家的溫暖  
圖·文／震旦家具

38 Desktop Metal全新桌面型金屬3D列印機  
讓製造越來越簡單！  
圖·文／通業技研

40 震旦辦公雲×台灣人工智慧暨物聯網展  
「秀」AI新科技 刷「臉」新商機  
圖·文／震旦辦公雲

震旦博物館 AURORA MUSEUM

42 從傳統佛教造像到當代藝術  
「古往今來—李真個展」正式登場  
圖·文／震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

44 古器物學講座——明永樂青花瓷研究專題(11)  
永樂扁壺形紋設計比較  
文／吳棠海

48 震旦博物館叢書介紹——漢代玉器  
文／吳棠海

49 館藏精粹賞析——明永樂 青花雙鳥紋盤  
文／吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

50 2018年第四屆傳善獎頒獎典禮  
8家優秀中型社福機構 獲傳善獎肯定  
圖·文／震旦集團

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」  
愛，是永遠不倒的力量！  
圖·文／震旦集團



# 向矽谷學習創業精神

現今的成功企業需要具備創業精神，而且內部必須要有多個團隊，持續不斷實驗可能帶來高成長的點子與提案，然而挑戰在於，如何組織這些團隊，管理它們的風險，衡量什麼方案可行，繼而找到新的方法擴大可行方案的規模。

編譯／大師輕鬆讀



創業精神是大多數公司付之闕如的職能。在理想情況下，組織內部應該隨時要有多個新創事業在運作，負責試驗和創造公司的未來，同時改進公司內部的作業方式。在此過程，你會不斷遇到幾個問題：

- Q1. 如何創造實驗的空間，又不使公司背負沉重債務？
- Q2. 如何分配資金從事這些實驗，而不去計較可能的投資報酬率？
- Q3. 如何為這些實驗建立務實的目標，以利評量它們進度？
- Q4. 如何為這些內部的企業創業家提供專業方面的發展與輔導？
- Q5. 如何把對的人放在對的團隊？
- Q6. 如何激勵這些內部的企業創業家，同時提供他們晉升機會？



看更多精彩內容

要回答這些問題，先看看新創事業發達的矽谷怎麼做。矽谷的新創圈有一些深信不疑的觀念和極為獨特的管理模式：

## 1 一切取決於團隊

矽谷投資人先看參與成員，然後才看點子如何。一個堅強的團隊終會明白該怎麼做，反觀企業，往往是先制定一個穩當的商業計畫（連投資報酬率都有了），然後才去找合適的人來完成。

## 2 小團隊勝過大團隊

這是矽谷最堅持的信念之一。小團隊人人充滿熱情，一心想要改變世界，沒有事情可以阻擋他們成功，但在大部分的企業中，參與人數愈多，顯示專案愈重要。

## 3 創始團隊必須具備多元職能

你需要通才全心投入完成工作，而非煩惱誰要做什么。在大公司工作的人通常分工較細。

## 4 專案永遠要從顧客角度出發

每個人都知道你們想為顧客解決什麼問題。大公司往往偏向從市占率的角度思考。

## 5 新創事業財務結構特殊

人人都是股東，因此對公司成敗有生死與共之感。新創事業的估值是截至目前創造的資產價值，加上公司未來可能成功的加權分布。這是將學習也變成營收。

## 6 新創事業關注領先指標

像是顧客參與、滿意度、重複使用率、轉換率等等。大公司比較重視落後指標，像是總

營收、利潤、投資報酬率及市占率。

## 7 新創事業利用里程碑資金來節制風險

創始團隊募得第一階段資金，幾乎全數花在他們認為最恰當的地方。他們必須能夠展示進度，才可能在第二階段募資回合募得更多資金。反觀大多數企業，用的是指定用途資金，金額預先編列，只能按照事業計畫花在指定項目上。

## 8 矽谷新創事業的董事會親力親為

他們協助創始團隊思考策略問題，並且決定何時軸轉。他們只在團隊達成進度時開會，沒有既定的開會時程。

## 9 矽谷的唯才是用主義

他們深信好點子可能來自任何人，而資源應該流向頂尖人才所在之處。

## 10 新創事業應該進行實驗及迭代

新創事業不憑猜測賭上公司未來，而是尋求真相，然後採取行動，沒有怪東怪西的餘地。

## 11 矽谷新創事業追求願景

而非追求營收。

## 12 創業是可行的職涯道路

這不像任職企業那樣始終直線發展，但創業心態是非常值得擁有的特質。A

# Innovation is the key to win

## 創新，是贏的關鍵

序言 / 蘇美琪；文 / 曾家宏、吳育宏

踏出創新的第一步，一點都不難，  
2019年最重要的競爭力在哪裡？  
從科技、趨勢、人才談起。

There is no difficulty for the first step of innovation.  
What is the most important competitiveness in 2019?  
Let's start with technology, trends, and talents.



### CHAPTER 1

2019創新科技  
沉浸式科技啟動新娛樂體驗



### CHAPTER 2

2019創新人才  
別等到機器人追上來那一天



Chapter  
1 2019創新科技

## 沉浸式科技啟動新娛樂體驗

文／曾家宏·資策會MIC資深產業分析師

科技創新的腳步不斷加速，除了技術本身的突破，跨領域協作所帶動的新形態應用模式更是推動各產業啟動數位轉型的重要契機。

**人工** 智慧、區塊鏈在顧客溝通、資安防護的應用日益成熟，驅動金融產業轉型，使得Fintech金融科技一詞成為領域顯學；AR、VR等體感科技讓感知範圍得以延伸，讓人彷彿置身不同情境，衍生遠距協作的互動機制，在製造業、醫療、教育等領域之應用正在發酵。

正如廣告名言「科技始終來自於人性」，科技解決了人們對於溫飽、安全感等等「需

要（Need）」，不過在生活中種種柴米油鹽之外，「想要（Want）」的追求，亦即突破個人生理乃至時空限制的進階體驗，或許更是人類文明進化的關鍵推力，過去透過科幻片延伸的生活想像，如今終於展露曙光。

### 沉浸式科技滿足人對「化身」的渴望

自古以來，閱讀文學、觀賞戲劇的樂趣，



看更多精彩內容

沉浸式科技（Immersive Technology）企圖滿足人們對於「化身」的渴望，直接以當事人的角度進行體驗。

足觀眾置身情境的期待，無論在東方或西方世界都受到廣大迴響，但深究其運作機制，觀眾雖然從台下轉而進入實際場景中，但還是不脫旁觀者的定位，無法以第一人稱進行體驗與抉擇；不過，這樣的期待可望進一步在可預見的未來實現，尤其是沉浸式科技（Immersive Technology）即是企圖滿足人們對於「化身」的渴望，直接以當事人的角度進行體驗，這樣的展演模式已啟動娛樂產業創新的連鎖效應。

### AR、VR是啟動沉浸式科技應用的敲門磚

無非是透過生動的筆觸或詮釋，滿足觀眾扮演他者的好奇心；近年來，密室逃脫遊戲受到歡迎，是不少年輕族群的社交活動；美國百老匯則出現「Sleep no more」這樣的舞台劇作品，讓觀眾走進舞台布景，直接觀察演員的舉手投足並探索可能的劇情真相；大陸的新創業者「萬娛引力」則與購物中心、戶外景點合作，將知名線上IP落實在線下實境，讓每個觀眾不僅身歷其境，甚至透過換裝扮演角色，讓自己置身於故事情境並與故事人物互動。

這些新型態的演出娛樂形式嘗試滿

這一波沉浸式科技熱潮，可溯及2014年Facebook以20億美元巨資收購當時名不經傳的VR硬體開發業者Oculus，而2016年普遍被視為AR與VR元年，重要事件包括當年獲得鉅額投資的Magic Leap，並於同年也發布了代表性AR應用影片一大鯨魚以石破天驚之姿從體育場躍起，VR方面則有HTC、Oculus等指標業者推出符合商業標準的VR產品。事實上AR、VR技術發展已久，後者更曾在90年代掀起一波熱潮但又隨即沉寂；之所以得以在近年快速取得關鍵的產業影響力，事實上與相關軟硬體技術突破有著密切



關係，因此用戶終於獲得滿意的體驗，進而願意買單、衍生商業價值，進而帶動更多業者的投入內容與周邊技術之開發。

第一波買單的業者是遊戲業，無論是化身主角的VR射擊遊戲，或是結合實體情境的「Minecraft（當個創世神）」AR遊戲，都帶來頗令人驚豔的體驗，然而能提供較好體驗的硬體設備仍所費不貲，使得市場規模的成長幅度未如預期凌厲；不過線下空間的服務模式提供了新的發展契機，除了提供較高檔的VR頭戴顯示器，現場更搭配滑雪機、賽車椅、卡車等大型體感裝置進一步強化了

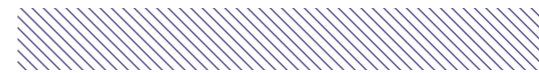
沉浸式體驗的真實感，加上多人連線的趣味性、以及持續更新的遊戲項目，讓VR線下體驗店成為頗受年輕族群歡迎的社交選項，成為有別於遊樂園、遊戲場的新型態娛樂場所。

### 更真實的五感體驗

不過，娛樂市場的需求多元，講求高強度互動的遊戲娛樂有其目標族群，但亦有訴求最佳靜態沉浸情境體驗的期待，近年來電影除了在畫質與立體感上提供觀眾更真實的視覺效果，亦有影廳開始提供環景式螢幕，並以氣味、震動、水氣等特效，讓觀眾可以獲得貼近劇中場景的體驗。例如全球最具指標性的電影製作公司夢工廠，近年在技術與資金上積極支持的新創公司Dreamscape Immersive，正嘗試打造一種類電影的新式娛樂體驗，今年三月即曾在美國加州推出一款期間限定的體驗服



**AR與VR技術升級帶來舒適流暢的視覺體驗，再結合體感設備以及智慧穿戴服飾作為傳遞虛擬環境數據的媒介，方能「弄假成真」。**



務「Alien Zoo」，玩家佩戴輕便的背包和帶有感測器的手套、鞋套和VR裝置，即可化身為阿凡達（Avatar）進入外太空，整個體驗約40分鐘，最多同時支援6人同步體驗，門票為20美元。

引發話題的電影「頭號玩家」則示範了一個更前瞻的體驗想像，除了透過配戴VR顯示器帶來視覺上的沉浸效果，跑步機則讓玩家能夠虛實整合的隨心移動，體感背心則將玩家在虛擬情境面對的感知資訊回饋予玩家，讓虛擬變得更「真實」；由此可知，成就沉浸式體驗的關鍵，除了AR與VR技術升級帶來舒適流暢的視覺體驗，還必須結合體感設備以及智慧穿戴服飾作為傳遞虛擬環境數據的媒介，方能「弄假成真」。

### 更即時的内容傳遞

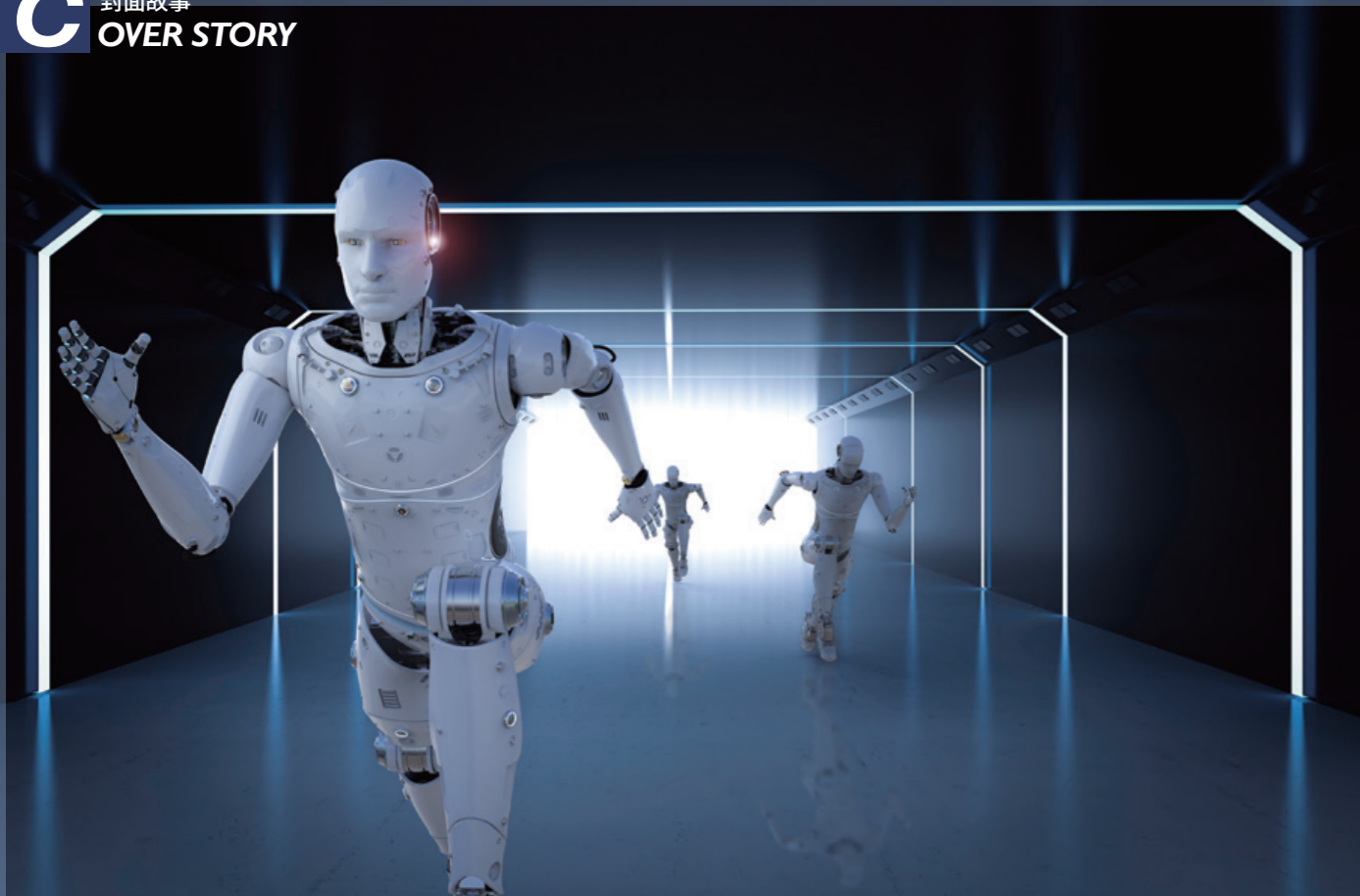
2018冬奧在韓國平昌登場，本屆冬奧主辦單位與電信業者KT、加上Intel、Samsung等科技大廠密切合作，致力於示範5G情境下的觀賞新體驗，因此以科技冬奧為訴求，帶來多種5G示範應用，包括觀眾透過行動載具觀看花式溜冰時，可以隨意旋轉角度觀看選手曼妙演出的時間切片技術（Interactive time

slice）；以選手視角體驗雪橇比賽極速競技緊張感的同步視角（Sync view）；可隨時追蹤越野滑雪賽道全景、選手位置與環境畫面的全景視角（Omni view）等；以上轉播方式有別於過去由導播切換畫面的直播模式，而是將畫面主控權交給觀眾，以獲得更即時的現場資訊並創造如臨現場的觀看視野。

除了2018冬季奧運，2020年的東京奧運也正摩拳擦掌的籌備中，因為奧運不僅是體育盛事，更是展現國力與科技實力的重要舞台，其中日本電信大廠NTT Docomo從2017年啟動的未來實驗計畫（Future Experiment），即是以2020年的技術整備度所展開的新型態體驗測試，尤其在5G網路所具備的高頻寬、大連結、低延遲特性下所發揮的新展演可能，包括三人分處異地卻能因為低延遲的5G網路支持下進行同步演出、以及展現擊劍運動之美的多視角觀看體驗、以及透過第二現場的環景高畫質螢幕，讓球迷即使不在現場也能同步感受足球賽現場觀賽氛圍。

### 沉浸式科技將帶來全新體驗魅力

AR、VR、感知……等技術應用漸臻成熟，可預見資通訊大廠將在2019年嘗試更多新的沉浸式科技應用可能，以期2020年能在奧運等指標性活動取得全球目光關注，進而搶得市場先機。但除了技術上的突破，新的體驗也意味新的敘事模式與溝通介面，如何縮短用戶學習歷程，進而熟悉並建立使用習慣，甚至挖掘付費動機並建立商業模式，將是業者取得沉浸式體驗經濟商機的下一個挑戰。 **A**



Chapter 2 2019創新人才

# 別等到機器人追上來那一天

文／吳育宏·BDO副總經理暨業務行銷管理顧問部門負責人

「機器人」會不會搶走我們的工作？幾年前還是個假設性的問題，現在可不一樣。人類下一波有價值的工作在哪裡？企業經營者、職場工作者自己要先思考清楚，準備好應對了嗎？

**大陸** 官方媒體「新華社」與搜尋引擎「搜狗」合作，在2018年11月推出第一位「AI（人工智慧）主播」。這位AI主播是從真人主播邱浩的播報片段中，擷取聲音與影像後，經過語調、唇形、表情的比對合成技術，讓AI主播可以自動播報任何其他新聞。

如果要固守傳統，你可以挑剔AI主播的首

次登台，眉毛、眼球、嘴唇的擺動都不夠自然，表情和真人主播比起來顯得僵硬。但是你不得不承認，科技進步的速度，將很快改善這些細節，讓人難以分辨「真人」與「AI」的差別。

AI的「缺點」越來越少，那麼「優點」呢？他不但能播報中文、英文的新聞，還能一天24小時、一年365天持續播報不喊累。如

人工智慧的來臨，對勇於改變的人來說是轉機，因為市場在新的遊戲規則下重新洗牌，你要佔據到什麼位置、扮演什麼角色，由企圖心決定。

果未來閱聽大眾接受AI主播的比例越高，科技對「新聞製播」很可能帶來革命性的改變。

不只是媒體業，2019年是「人工智慧」在許多產業遍地開花的一年，因為技術逐漸成熟、應用門檻降低，「機器人」搶走「真人」的工作不再是科幻電影裡面那遙不可及的劇本，它已經是現在進行式。

## 人工智慧的浪潮是危機，也是轉機

過去幾年，我參與行銷業務團隊組織改造、轉型變革的過程，感觸特別深刻。銷售循環（Sales Cycle）中重複性高、附加價值低的工作，逐漸交由軟體系統、管理工具來執行。過去業務人員會抱怨行政作業（paper work）太煩人，但是當機器幫忙處理了大量行政作業後，業務人員就必須扎扎实實的受到檢驗。那些機器做不到的工作像是：跨部門協商、衝突化解、危機處理、議價談判、客訴溝通等，從來不是容易的差事。而這些挑戰會把「好」與「壞」的業務員差距快速突顯出來，無所遁形。

所以機器人終究會搶走真人的工作，只是早或晚、多或少的問題罷了。重點是人類下一波有價值的工作在哪裡？企業經營者、

職場工作者自己要先思考清楚，才不會突然措手不及。

對抗拒改變的人來說是危機，因為機器人把沒有價值的工作拿走之後，學習新觀念、新技能都需要跨出舒適圈，對他們的衝擊很大，很容易因為適應不良被淘汰；但是對勇於改變的人來說是轉機，因為市場、職場都會在新的遊戲規則下重新洗牌，你要佔據到什麼位置、扮演什麼角色，由自己的企圖心高低來決定。

## 「改變」什麼，哪些工作習慣是可以「調整」？

### 一）擴大資訊來源。

網路崛起之前，資訊的力量掌握在少數媒體手上，當時有不少所謂的「權威媒體」，但是如今資訊的力量已經分散到許多分眾媒體、自媒體（專業人士）。在這個媒體百家爭鳴的時代，要快速掌握情報，甚至避免被單一資訊來源誤導，最好的方法就是讓自己有多方的資訊來源。以工作上的專業領域來說，我建議至少選五至八個新聞網站或專





業人士的部落格，當作固定的參考資訊來源，確保自己隨時抓緊市場脈動。

## 二) 重新回到「人」的價值

既然「搶工作的機器人」都已經兵臨城下，對人們手上的工作虎視眈眈了，我們更應該冷靜下來思考：哪些事情是CPU（電腦中央處理器）再快、記憶體容量再大，也難以搶走的工作？我想答案都在「人」的身上。電子商務發展到極致後，人類終究會發現自己還是喜歡到街上逛一逛，做些沒效率、無意義的事打發時間，我認為屆時「服務業」會重回經濟發展的主軸。

## 三) 「抬頭環伺」比「埋頭苦幹」重要

幾年前一位行銷人員告訴我，他準備研究某一個行銷工具（平台），在不借助外部力量或諮詢的情況下，要獨力把行銷工

好的「執行力」還有一項配套要素，那就是「邊執行、邊修正」的能力。贏家並非一次到位的先知，而是快速修正錯誤的執行者。

作做到專精，這是老闆給他的任務。我聽了不禁為他捏一把冷汗，因為「埋頭苦幹」沒有不對，只是若沒有同時做到「抬頭環伺」，時間與資源丟到同一個籃子裡，風險非常高。果不其然，他傾全力學習與經營的工具，不出兩年時間更改流量曝光機制，原有廣告預算創造出來的ROI（投資報酬率）幾乎是腰斬。而他們對其他行銷工具與方法的了解甚少，已經落後同業兩年時間。



## 四) 管理的關鍵在「未來」而非「過去」

有些業務團隊花大量時間檢討「過去」的業績結果，不過馬拉松式的會議沒有產生新的做法，「未來」該怎麼做，團隊一樣無所適從。未來環境變動越快的情況下，過去的歷史紀錄會越來越不具參考價值，有時候成功經驗反而還阻礙前進。不管是管理者或第一線同仁都要意識到，能夠對未來提出具體的想法、作法，才是最有價值的。

## 五) 執行的重點在「修正」而非「一次到位」

所有公司都希望找到執行力強的人才，這無庸置疑。然而在變動快速的情境下，我認為「執行力」還有一項配套要素，那就是「邊執行、邊修正」的能力。道理很簡單，

環境變化快到「完美的解決方案」是什麼，當下還不清楚，所以贏家不是一次到位的先知，而是快速修正錯誤的執行者。好的執行者既要掌握公司的「底線」在哪裡，又要懂得持續調整修正，兩者缺一不可。

在變動快速的環境下，沒有什麼是不可挑戰的規則，也沒有永遠安逸的保護傘，人才的流動會變得更透明、更公開。包括LinkedIn、Netflix等科技公司都曾經對媒體公開表示，他們不但不介意在職同仁評估其他的工作機會（找工作），還願意提供必要的協助，只要對同仁職涯發展有幫助，企業不一定得是同仁一輩子的避風港。這樣的態度，充分詮釋未來人才市場的趨勢：開放、彈性、多元、變動。 **A**

我們能做的就是擁抱變動，勇敢大步向前邁進。別等到有一天回頭，「機器人」已經緊追在後，那恐怕「真人」是哪裡也去不了了。

亞馬遜公司創始人——傑夫·貝佐斯

# 亞馬遜的下一步： 征服全球的策略藍圖

文／商周出版

電子商務界的巨人亞馬遜，在零售業、通路業掀起了革命。近年來，不僅開設了實體店面，在雲端運算、太空事業、人工智慧、大數據等領域也有空前的進展。在美國，甚至出現了「亞馬遜化」（be Amazoned）一詞，用來表示顧客與利益被亞馬遜搶走的產業，可見亞馬遜來勢洶洶，你不能不知道亞馬遜的下一步。



看更多名人大師

## 名人檔案

亞馬遜公司創始人 傑夫·貝佐斯

1965年出生於美國新墨西哥州中部，全球最大的互聯網書店——亞馬遜網路購物中心締造者，《時代》周刊1999年風雲人物，第一位成功的網上零售業者。榮登福布斯2018首登首富之位，獲《時代周刊》2018年全球最具影響力人物榮譽。



亞馬遜從規模經濟、範疇經濟、速度經濟，這三者的網路效果，一步步拓展自己的空間價值。

## 從「規模經濟、範疇經濟、速度經濟」 看亞馬遜

亞馬遜在數位世界中發跡，打造出Amazon.com，並由此拓展到實體世界，希望能廣設無人便利商店「Amazon Go」。

除了Amazon.com之外，在數位世界拓展過程中，亞馬遜還收購了薩波斯（Zappos）這個達康企業；而在實體世界的拓展過程中，則是收購了美國高級超市「全食超市」，一步步將空間價值事業化。

在網路世界中獲得地利的企業，於現實世界中也將掌握地利，亞馬遜的成功就證明了這一點。亞馬遜在網路世界中，以「大數據×人工智慧」進行顧客分析，並累積了龐大的資料，這在現實世界的競爭中是很有用的利器。

亞馬遜就是這樣一步步拓展自己的空間價值。這可以由管理學中的三個面向來分析，分別是規模經濟、範疇經濟、速度經濟，這三者的網路效果，造就了亞馬遜的空間價值。

所謂的規模經濟，與低成本結構幾乎是同義詞。生意的規模越大，便能以越便宜的價格提供服務。而範疇經濟，簡單來說，就是讓原本只販賣書籍的電子商務網站開始販賣CD或DVD，甚至是家電與生活用品。但如果

這些商品不適用於原本只設計來販賣書籍的平台與生態圈的話，採用這種做法則會造成在經濟面上或財務面上都不划算的情況。不過，CD、DVD、家電、生活用品等商品皆很適合與書籍共用同一個平台，因此可以無縫接軌地套用在同型式的商品目錄中。換個方式說，亞馬遜判斷這些商品間可以產生綜效，所以把這些商品一起放進來賣。因此，在亞馬遜可買到的商品種類也越來越多。

範疇經濟中還有一個不容忽視的重點，那就是與外部商業夥伴合作時是否能產生綜效。亞馬遜需思考有哪些事業得靠自己獨立進行，而有哪些事業需要開放給其他人加入，開放其他人加入的事業又要在哪一個環節獲利。

Kindle是一個很好的例子。一般人在Kindle store買到電子書籍後，並不是用



Kindle閱讀，而是使用由蘋果公司所開發的平板裝置iPad來閱讀。亞馬遜開發了一套名為Kindle Reader的app，只要在你的裝置上安裝這個app，就可以使用Kindle以外的裝置來閱讀。

要不要開放其他製造商的裝置閱讀Kindle store的電子書，在商業上是一個很大的抉擇。不過，比起賣Kindle的硬體裝置，亞馬遜的收益來源，主要其實是靠裝置上閱讀的軟體內容。

在擴大事業種類的時候，最重要的是綜效。即使是乍看之下「與電子商務沒什麼關係」的新事業，只要能與舊事業產生綜效，亞馬遜就會發展新事業。要說明事業間的綜效可以用Amazon Prime為例，只要每年付34.45美金，或者每個月3.53美金的會費，就可以享用特急配送或當日配送，也可享有免費收看電影、電視節目等各式各樣的優惠。

近年來，亞馬遜積極投入數位內容服務的發展，背後有相當多原因，其中之一就是為了要增加Amazon Prime會員數。這是很



有效率的手段，也顯示數位內容與Amazon Prime之間能產生很大的綜效。

仔細想想，最能表現出速度經濟的當日配送政策，也是受惠於完全的規模化經濟不是嗎？要是沒有規模經濟，不可能負擔得了當日配送的成本。

另外，與其只限定書和DVD可以當日配送，將家電與服裝等多樣商品一併納入當日配送服務，也能獲取更多利益。不論從哪個角度來看，皆能明白Amazon Prime是一套兼顧規模經濟、範疇經濟、速度經濟，且藉著這三位一體之結構發揮出龐大綜效的服務。

能做到這一步，靠的是驅動亞馬遜之商業

循環的強大引擎。靠著這個引擎，亞馬遜從單純的網路書店，變成也賣家電、時尚品、生活用品的「什麼都賣的商店」，再進化成有雲端服務、物流服務、影片播放服務的「什麼都賣的公司」。

### 從「零售、物流的巨人」轉變成「雲端的巨人」

除了前面提到的部分之外，亞馬遜的地利——空間價值之事業化的例子，還包括以無人機配送貨物的服務。我們可以想像到，亞馬遜可藉由無人機來獲得許多空間資料。

「巨大的倉庫藉由飛行船浮在空中，無人機則利用這個倉庫將商品運送給顧客」這樣的構想已獲得了特別許可。此外，由零售企業開始，逐步拓展至物流企業、高科技企業、太空事業企業，代表著空間價值的事業化，亞馬遜網路服務系統（以下稱AWS）在雲端運算的市場有著最高的佔有率。亞馬遜已是「世界相當強的系統性公司」。

說到亞馬遜的地利，目前最重要的就是AWS。AWS為亞馬遜在高科技產業中奪下相當大的競爭優勢，在收益面更顯示出AWS是亞馬遜的一大金流來源。

AWS原本是亞馬遜為了輔助網路購物，投入了大量人力、物力、金錢所開發出來的雲端運算系統，後來則將其開放，讓其他公司

也可以付費享受這項系統的服務。亞馬遜在雲端運算事業中也實行成本領先策略與差異化策略，至今已享有雲端市場三成以上的市佔率。

目前AWS事業的營業額佔了全公司的9%。令人訝異的是，AWS事業的營業利潤居然佔了全公司的74%。此外，AWS的營業獲利率也相當高，亞馬遜整體的營業獲利率為3%，而AWS事業則高達25%。如眾人所知，自AWS公開以來已調降了六十次價格，不過看到這樣的營業獲利率，應該還有調降的空間才對。

「亞馬遜不會執著於高獲利率，而是選擇把利潤回饋給顧客」，但看到這裡，我們可以明白到「將AWS所獲得之利潤用在其他事業上」這樣的結構才是真相。 **A**

#### 好書推薦

### 《亞馬遜2022：貝佐斯征服全球的策略藍圖》



作者：田中道昭  
出版：商周出版

本書蒐羅亞馬遜自過去以來的發展經歷，有系統地分析、表述亞馬遜發展旗下事業的理由，並提及未來亞馬遜會如何結合既有事業持續拓展。



亞馬遜秉持顧客至上，專注於滿足顧客的需求，不斷地突破舊思維，其大膽開放負面書評、開啟聯營行銷方案之風、付費給導流的合作網站、積極開發相關技術以提供顧客便利與靈活的「一鍵購物」與付款機制等，大幅度提升服務品質與效率，為顧客創造簡單、快速、直覺及美好的購物體驗，也因此其商業模式常成為業界的標竿及模仿的對象。



## 2019創業新未來

# 在「三創」區塊鏈中挖礦

文／顏長川·台灣中華電信資深顧問



看更多精彩內容

三創區塊鏈指得是「創意發想、創新研發、創業行銷」，並從中開創出新的商業模式而求得變現。誠如台灣地區前台大校長楊泮池以「創意、創新、創業」勉勵畢業生：「這時代要創業的話，錢絕不是問題，重點在創意和創新；而最可貴的是執行力」。

### 創意發想，創新之根

全球「5G」世代商用化大戰將提早於2019年展開，各國都搶先要主導產業標準，各行各業在物聯網下都在設法如何推出「超高速、大連結、低時延」的服務模式？一些很有異見又勇於表達的職場新鮮人，常會被勸阻不要胡思亂想或作白日夢，經過幾年的歷練後，反而會被鼓勵集思廣益（brainstorming）或敢於作夢（dare to dream）；

在各種互動中擦出很多火花來，形成所謂的創意（idea）；真正有價值的是「創意化為現實」的能力，這種能力是別人偷不走的；有時候好的創意還得有好時機配合，機會提供最重要的舞台，舞台已準備好，就等主角上場了。

創意人在團隊合作協力下表現才最好，但創意需要一個框架，否則可能變瘋狂；時尚名人聖羅蘭曾坦白地說：「在創意發想上，我嚐過恐懼和孤獨滋味」。天馬行空的創

想成為下一個比爾蓋茲，做的必然不是作業系統，想成功就得開疆闢土，創新的逆向思考就是新創，開創新事業之意。

意，必須變成腳踏實地的創新，難怪會有人說：「創意是創新之根」（Idea is the root of creation.）。

### 創新研發，從0到1

以台灣為例，資誠（PwC）公布《2018全球創新一千大企業調查》，台灣有30家企業進榜，總研發經費約新台幣4,443億元，占總營收平均為3.3%；台灣目前研發主流能力在技術及產品硬體設計的創新；而世界潮流正走向數位科技所帶來的商業模式、軟體及服務的創新；未來須從代工製造找出核心競爭力，尋求轉型與創新。

目前，全球的創新角度大都朝著下列四大趨勢前進：①資訊：公司的資訊管理系統都在雲端進行大數據處理，②醫療：基因解碼和個人化的預防醫療是重點所在，③能源：像頁岩氣鑽探……等新能源，④製造：3D列印；誠如小米科技董事長雷軍所說：「站對風口，豬都會飛」！小米科技雖號稱每一寸血管都留著創新的血液，但一向重行銷、輕研發和品質，唯一的原創就是「高規低價」的高性價比（CP）。

2008年，美國引發金融海嘯後，哪個國家

最有機會率先翻身？美國民間蘊含的創新能量一等一，能在局勢中找到全新經濟動能，所謂的「時勢造英雄」；創新得先問對問題，最好能「從0到1」，做其他人做不到的事，才能壟斷市場，也才能在意外之處，找到自己的價值；「從1到N」，只能在各路人馬競爭裡賺辛苦錢。台灣之光李安導演說：「電影的創新很重要，每次都是一個蛻變，沒有那個痛苦，新的東西出不來，會覺得對不起觀眾」；台大電機系副教授葉丙成帶領PaGamO團隊在《全球首屆教學創新大獎》以翻轉世代啟發式教學拿下冠軍，正是所謂的「高手在民間」；創新最重要的是心態而非年齡，關鍵是夢想。

在5G時代，世界各國的各行各業幾乎都把「創新」列為組織的DNA；為了讓同仁的創新精神能獲得充分發揮，台積電（TSMC）的同仁只要在原單位待滿1.5年，就可以有機會換到自己想去的部門；而Google的每位同仁都可以利用20%的時間做自己想做的計畫；矽谷有這樣的說法：「早點失敗才會快點成功！」意思是把創新的焦點放在學習而非失敗上；法藍瓷研發創新產品的慘痛經驗：96%是失敗的，成功率只有4%。想成為下一個比爾蓋茲，做的必然不是作業系統，想成功就得開疆闢土，創新的逆向思考就是新創，也就是開創一番事業的意思。



## 創業行銷，新創事業

職場上班族，多數時候是做別人不想做的事；創業就可以做自己最想做的事；創業不用等到畢業或等到有錢，高中生在自家車庫就可創業；矽谷找人才不須看文憑；要做個創業家或創客（Maker），「不需要很厲害才開始，要先開始才會很厲害」；挪威創業家奈比（Petter Neby）為了讓人類遠離先進科技、重拾美好傳統並提供逃離焦慮和智慧手機成癮的管道，發展出一種極簡的MP-01的手機，幫大家戒掉3C癮，恢復健康的生活。

鴻海集團買下日本夏普，目標在推動「5G+8K」的生態圈並與眾多日本的新創公司攜手強攻物聯網；夏普創業的初心在讓產品從下單、製造到消費者手中更安全和便利，目前正積極擴增合作夥伴，瞄準智慧家庭、醫療及環保領域，已有26家業者響應，到2019年希望能以《SHARP IoT make》（物聯網新

創培訓營）拚到百家，實現從企劃、製造、產品售後服務等一條龍發展，快速讓應用推向市場；把20~30%的資源從大型顧客移到開發中小型新創顧客，一年有10~20家新創公司的訂單，可積少成多，不失為轉型和創新的標竿。

網路時代的敏捷開發法（Agile Development）強調「先做了再修改」，中心思想不是預測（predict）而是順應（adapt），讓市場中的顧客決定怎麼改？一家位於曼哈頓的新創公司午餐傳播（Lunchspread）嗅到上班族「午餐選擇障礙」的商機，以「免費午餐」的行銷模式，幫助紐約市當地缺乏知名度的小餐館，花小錢開發潛在顧客，且可創造10%的回購率。午餐傳播告訴網站Yelp上獲四顆星評價的餐館，只要每月繳交100~150美元就可接觸到100位潛在顧客（方圓500公尺內，每餐預算約10~30美元間，喜歡吃日式料理的上班族），不失為創業行銷

的典範；這些新創事業（Innovation Driven Enterprise，簡稱IDE）是高度創新且專注國際市場之公司，早期發展燒錢易產生虧損，一旦成功將呈現指數型成長，再繼續發展下去就可能變成獨角獸！

## 新創獨角獸的未來？

新創事業於數位經濟中扮演關鍵角色，獨角獸數量為國家發展新創事業的重要指標；獨角獸（Unicorn）是指成立不到10年，估值超過10億美元且未上市的新創事業；台灣地區主管機關於2018年端出「優化新創事業投資環境行動方案」，除了建構更友善的新創發展環境，更訂下2年內孕育出一家獨角獸、6年內

培育出至少3家獨角獸的目標。未來攜手各單位，協助新創事業掌握5G商機，並從天使投資、創投投資、信保融資，甚至修正法令可發行無股票面額、特別股和公司債以便籌資並共襄盛舉。

台灣地區為扶植新創事業的平台，透過媒合產學研能量、新創團隊及國際加速器，預計每年培育至少100個新創團隊，預期有20%的成功率；而散布在各企業、學校、咖啡館的各種新創基地更是不計其數，同時「注資快、回收慢」紛紛陣亡的新創公司也是多如牛毛，形成網路泡沫新危機；2017年的矽谷只有14家科技公司掛牌上市露出端倪，曾經是天使投資人追捧的市場寵兒，於今安在？一大群新創的螞蟻雄兵，他們的未來在哪裡？且拭目以待。▲

附表：全球各地區的獨角獸一覽表

地區	公司名稱	創立時間	創辦人	使用人數	主要產品	市價估值	說明
歐美	Airbnb 愛彼迎	2008/8	切斯基 傑比亞	1,600萬/2014年 200個國家/8萬個城市	網路出租民房 55萬間客房	310億美元	歐洲景點反Airbnb
	Uber 優步	2009/3	卡拉尼克	10億用戶 78個國家/600個城市	網路叫車(300萬個司機) 每日出行規模1,500萬人次	3兆美元	史上問題最大的 未上市公司
	WeWork Labs 創業顧問實驗室	2010/2	亞當·紐曼 米格·麥克維	全球21國、71座城市 擁有21萬會員	辦公室出租 全球242間共享辦公室	450億美元	把包租公的生意 做到全球
大陸	Face++ 曠視科技	2011/10	印奇	北京有30萬支監視攝 影機,覆蓋率100%	專注於圖像辨識、深度學習 FaceID,人臉識別雲平台	10億美元	全球最頂尖刷臉城, 辨識率97%,準確率99%
	滴滴出行 小桔科技	2012/6	程維	5.5億人	網路叫車(2,100萬個司機) 每日出行規模2,500萬人次	680億美元	安全疑慮
	ByteDance 字節跳動科技	2012/3	張一鳴	抖音/5億戶 TikTok 1億戶	今日頭條App 個人化新聞流	750億美元	全球估值最高
	Royole 柔宇科技	2012/5	劉自鴻	直接挑戰南韓雙雄 三星、樂金	彩色軟性手機面板 軟性傳感器	50億美元	全球最薄的 類6代軟性面板量產
台灣	睿能創意 Gogoro	2011/8	陸學森	6萬名車主	電動機車市占率突破 7% 換充電池並行系統	8億美元	不是機車製造商 而是智慧能源公司 (換電共享平台)
	優拓資訊 Yoctol	2015	黃鐘揚	基金公司、好車網 聯合診所...等	AI (ChatBot)工具與平台 繁體中文/一站式 以Saas模式收取月租	2年內 2億美元	AI聊天機器人 6年被收購或IPO
	沛星互動科技 Appier	2016/2	游直翰	1,000家知名企業/ 亞洲14個市場有據點	用AI提升企業營運績效 用AI優化產品或服務 making AI easy	10億美元	尚無IPO計畫





## 商界經典案例

# 企業創新苦於無法變現？

文／陳曉萍，華盛頓大學福斯特商學院（Philip M Condit講席教授、IACMR第二任主席、《管理視野》主編）

雖然現今已是「未來已來」的時代，但是太過超前的優質創新產品成為先烈的例子還是屢見不鮮。比如索尼公司當年創造的電子閱讀器（e-reader），儘管其設計、精度、閱讀體驗都超過亞馬遜的Kindle，但現在幾乎不見蹤影。

**為什麼** Pfizer（輝瑞）的吸入式胰島素未能普及？為什麼米其林公司的PAX（防漏氣）輪胎得不到消費者的青睞？再比如飛利浦公司早在20世紀80年代中發明的HDTV，投入了25億美元，卻沒有市場，結果在20多年之後被三星等其他公司領了風騷。從創新產品到市場變現之間的距離究竟有多遠？其中的盲點有哪些？

如果你對以上問題感到好奇的話，那麼你值得繼續讀下去。拋出以上案例的人名為羅恩·阿德納（Ron Adner），是美國達特茅斯學院塔克商學院的教授，專門研究從產品創新到市場普及中涉及的每個環節，提出了創新生態系統（innovation ecosystem）的概念。他在其暢銷之作《廣角鏡》中提出了一個核心命題：一個產品

本身再優秀，如果整個創新生態系統不完備，也不能成功。以下為摘錄書中部分案例，拋磚引玉，以饗讀者。

### 革命性產品遭遇滑鐵盧——米其林PAX輪胎

讓我們先來看一看米其林PAX輪胎的案例。這是一個具有全新理念的輪胎系統，把鋼輪、內部支撐環、輪胎測壓計、橡膠外輪四個部件組合起來，可以使一個輪胎在被戳破完全漏氣的情況下繼續正常運轉200公里，彷彿沒有漏氣一般。

這個發明本身幾乎具有革命意義。對汽車製造商來說，安裝PAX輪胎可以增強其汽車的競爭力，因為可靠的輪胎能提高汽車的安全係數。資料顯示，在美國，由於輪胎壓力發生的交通事故每年達25萬起之多，而且有60%的駕駛員經歷過輪胎漏氣事件。對於用戶來說，如果換上了PAX輪胎，從此再也不用擔心半途拋錨，也不需要後車箱裡加裝備用輪胎。這麼品質高、性能優的汽車輪胎

美國羅恩·阿德納提出了創新生態系統：「一個產品本身再優秀，如果整個創新生態系統不完備，也不能成功。」

誰不喜歡呢？

為了把產品製造出來，公司進行了戰略調整和變革，從原來對單個部件的製造導向轉變為系統整合導向，經過5年的努力，終於成功轉型。但是汽車製造廠家不願意只用一家公司的輪胎，為了克服這個障礙，米其林經過幾年努力，終於說服了另一家大型汽車輪胎製造商固特異（Goodyear）也製造PAX輪胎。在萬事俱備之後，成功應該指日可待。

但出乎意料的是，雖然萬事俱備，那片東風卻一直沒有吹過來。2001~2007年期間，PAX輪胎的銷售量長期萎靡。經過反覆



分析，結果發現原因出在輪胎行業整個生態系統的其中一環：「那就是輪胎維修，怎麼回事呢？」

輪胎生態系統由兩個部分組成：一部分是製造新輪胎提供給汽車製造商，還有一部分是為使用者提供維修和替換服務。米其林公司在專注發明並關注輪胎的製造上無疑取得了成功；但是卻忽視了第二部分的生態環境。當PAX輪胎出現問題需要維修的時候，幾乎所有的汽車修理站都不願意提供維修服務，這迫使使用者去購買一個新輪胎，而新輪胎的價格不斐，每個300美元。這樣一來，消費者覺得不划算，不如買裝有舊款輪胎的汽車。那為什麼汽車修理站不願意修理PAX輪胎呢？因為原本的輪胎修理機器全部用不上，需要購買整套新工具和機器，花費太大，並不划算。

在分析生態鏈時，要站在每個環節/合作夥伴的角度，來估計其願意接受創新產品的意願（即是否有利可圖）。

從這個案例可以看出，當你忽視生態系統中的一個環節時，這個環節就成了你的盲點，而這個盲點可以將你的高品質創新產品置於死地。米其林最終在2007年正式宣布停止製造PAX輪胎。

但有趣的是，PAX輪胎在美國的軍用汽車上卻得到了廣泛使用。原因就是在那個市場的生態鏈中，它們借到了東風。對於美

國國防部來說，把PAX輪胎安裝到新造的汽車上，同時建造一套全新的PAX輪胎維修設施，經費都不是問題。

### 索尼與亞馬遜之爭

再來看看亞馬遜（Amazon）的Kindle戰勝索尼（Sony）公司的電子閱讀器的案例。在電子閱讀這個生態系統中，存在若干個重要環節與合作夥伴。第一條鏈是閱讀器這個產品本身（硬體），到零售商，再到終端讀者使用者。第二條鏈是提供閱讀器內容的夥伴，包括出版社和作者，及其內容可以隨時獲得的便利。在這兩條生態鏈中，顯然索尼在第一條上做得比亞馬遜要更好，但是在第二條鏈上相較亞馬遜相差好幾個等級了。

亞馬遜本身就是書商起家，內容的數量超過索尼幾百倍。即使如此，為了讓終端讀者感受價值，自己讓利（甚至吃虧），所有電子書的定價都低於10美元，而它們付給出版社的價格卻與紙質圖書無異。按照作者的解讀，在分析生態鏈的時候，要站在每個環節/合作夥伴的角度，來估計其願意接受創新產品的意願（即是否有利可圖）。如果有利，就用綠燈表示；若不虧不盈，就用黃燈表示；若是有虧損的可能，就用紅燈表示。這樣分析下來，在索尼的生態系統中，亮紅燈的是出版商（既不賺錢又有版權侵犯的嫌疑），亮黃燈的是作者（直接供稿的好處不明顯）和網上連接技術（不成熟），雖然其他的都是綠燈。而對亞馬遜，沒有紅燈，兩處亮黃燈的是作者和出版社。它們因此對出版社和



作者讓利，將這兩處黃燈也變成了綠燈，所以一路通行，在市場上佔領重要地位。

羅恩·阿德納（Ron Adner）在《廣角鏡》中運用分析框架解讀許多的商界經典案例，有失敗也有成功的例子，提出精闢觀點，作者提出使創新變現的思維方式和執行路徑，你可以嘗試以此框架去分析電動汽車，或者無人駕駛汽車能夠變現的生態系統，從而預測該行業中現有公司成功的可能性，靜下心來讀一讀此書，也許會從中獲益匪淺！**A**



本文節選自復旦大學管理學院與大陸管理研究國際學會（IACMR）聯合出版的《管理視野》雜誌。





見微知著的東瀛「好設計」

## Good Design Award 2018

文／李居翰 · 圖／Japan Institute of Design Promotion (日本設計振興會)



看更多經典設計

2018年日本Good Design，在10月底公告最後得獎名單，收到來自各地共4,789件參賽作品，其中有1,353件獲獎。Good Design Award在獎項評選的邏輯上，對於用設計解決社會問題的產出特別受到關注，也因此在今年最受矚目的Grand Award獎項上，頒給了解決社會貧窮問題的和尚松島靖朗所創立的「寺廟零食俱樂部」；而來自台灣地區的Gogoro睿能創意也在Grand Award最後評選入圍的六強名單之中，最後拿下Gold Award金獎殊榮。

### 1 新世代的智能寵物——Aibo 設計公司：Sony Corporation

寵物又有了新境界，Sony推出的Aibo不只能聽得懂指令還能察言觀色的陪伴型娛樂機器狗，Sony在當中投入不少心力，透過與主人的互動過程可以培養出不同的神態以及性格。Aibo內建四核心處理器，測距感知器，同時可作為環境識別偵測，另外設置於

鼻子上的攝像鏡頭，也可作為遠端居家監控用的攝影機，此外像是麥克風、揚聲器等設備一應俱全，並支援wifi、LTE對外連線。想要擁有這隻智能寵物犬Aibo，定價19萬8千日圓之外，還得每個月支付2980日圓的月費。

Sony在Aibo上投注的心力不遺餘力，在網路上有專屬社群，讓Aibo的主人們可以相互曬犬，原廠還推出貼圖、電子賀卡、電腦桌布等等就是希望讓這隻智能寵物犬可以全方面的陪伴。



### 2 3倍空間放大的便利使用 ——fastener QuickFree

設計公司：YKK CORPORATION

身為全球拉鍊領導品牌的YKK，已經充斥在我們每天生活的物件中，而拉鍊這種已經尋常到不行的小東西，帶給人們許多已經習以為常的便利，不過並不是所有人都能享受到這樣的便利。對於兒童與年長者來說，要對準細小的拉鍊構件順利完成拉拉鍊的事情事實上並不容易，因此YKK設計出QuickFree的拉鍊，增加操作上的便利性，首先加大對準拉鍊的拉鍊口，將傳統拉鍊的開口增加了3.18倍的寬度，等於是多了3倍以上的容錯率方便使用；此外，在材質上運用相對柔軟彈性的樹脂取代冰冷金屬。



### 3 以客為尊的極致浪漫——小田急電鐵浪漫特快70000型GSE

設計公司：Odakyu Electric Railway Co.,Ltd.

小田急電鐵今年又拿下G Mark的殊榮，70000型「GSE」(Graceful Super Express)從2018年3月開始啟用迄今，短短半年左右就受到評審賞識。小田急電鐵的浪漫特快(Odakyu Romancecar)是全車對號入座收費特急，以及特急列車的統稱。這款「GSE」是小田急電鐵旗下首款設展望席並採用獨立轉向架的列車，在側窗以及前方的瞭望窗也都加大尺度，旅客在車廂內觀賞車外風景的眺望度大大提升。這輛針對觀光目的的列車，在車內設置處處以旅客需求作為優先考量，獲得本次評審青睞也不意外。



### 4 整座城市都是你的旅館 ——Hanare Hotel

設計公司：HAGI STUDIO Inc.

位於東京的Hanare旅館，走著與一般All-in-one旅店有截然不同的取向和風格，方便不是這個飯店的訴求，反而因希望造訪的客人能進行一場城市探索。從飯店名稱就可以看出端倪，日文「離れ」讀作hanare，代表著離開之意。Hanare本身為兩棟獨立建築，一棟作為住宿使用；另一棟則為接待櫃檯、咖啡廳、藝廊展示空間。飯店將其他相關食衣住行等飯店既有設施全部轉移出去，飯店僅作為旅人的樞紐中心，與不同店家合作擴大觀光客於在地的觀光版圖。





## 5 竹子腳踏車重新發揚農村力量 ——Bamboo Bicycle

設計公司：CV Piranti Works

竹子已經是近年來被設計師廣泛應用的材料，廉價且快速能大量取得的特性，加上竹纖維本身的韌性，從家具、家飾到3C產品的異材質配件選擇都能看到竹子。

這次得獎的Singjih S. Kartono已經在2008年得到G Mark的殊榮，他曾回憶在27歲那年，身為當地名校的畢業生並沒有順從父母的願望進到大都市裡頭工作，而是選擇留在故鄉打

拼，他的信念很簡單：假使所有村莊受過教育的人，被嚮往與追求城市的工作，那麼那些村落永遠都不會持續發展。因此他以竹子自行車Spedagi將村落人民的生產力轉換成實際的收入。這輛看似天然且不帶科技的自行車，曾從雅加達到東爪哇750公里的路測上沒發生任何損壞，還進一步通過日本車輛檢驗協會（JVA）震動疲勞測試。這輛原本在印尼製造為了挽救當地村落經濟的自行車，意外也帶進日本山口市落地製造，因為村落人口外移的問題是當下每個社會都不得不正視的課題。

## 6 極致星空 ——Cosmo Leap Σ

設計公司：KONICA MINOLTA, INC.

Konica Minolta這家光學起家的公司，雖然在一般消費市場上已經比較少被提及，不過專業的技術深度依舊保有優勢，尤其是在天文投影這領域。日本境內就有超過300個天文館，Cosmo Leap Σ所打造的投影技術，是全球同類產品中體積最小的機器，可以同時提供80個星座星象以及行星投影，一次可投影的恆星數高達9000顆，可用於80~250人的科學展示空間內使用。體積小的光學星象投影儀，也讓天文教育普及性提高，讓原本高不可攀的投影技術可以在更多空間展示。



## 7 騎向未來的智能機車 ——GOGORO

設計公司：睿能創意股份有限公司

整合能源與交通運輸的Gogoro，對於台灣地區來說已經算是很熟悉的品牌。對於一般消費者而言，能夠在十秒內換上充飽電的電池，大大解決了電動車充電耗時的問題。

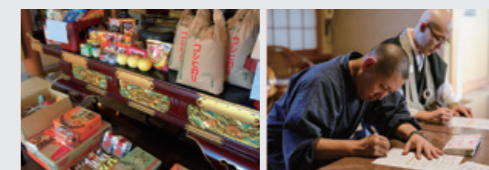
Gogoro用GoStation這個能源站，所以快速搜集各地區能源交換使用的大數據資料、駕駛者的車輛狀況，配合消費者終端可使用的Gogoro app以及iQ System，讓騎士也能即時掌握相關資訊。Gogoro近期也與不少企業合作，作為企業公務車使用。

## Grand Award 貧道來解題，零食俱樂部 ——Otera Oyatsu Club

設計公司：特定非營利活動法人寺廟零食俱樂部

來自奈良安養寺的松島靖朗，在今年Good Design Award以「寺廟零食俱樂部」拿下Grand Award，也是首次獲得G Mark殊榮的和尚。他所創立的「寺廟零食俱樂部」成功帶起了一個社會協作的系統，在2013年他從一則報導單親母子與小孩餓死的新聞中得知，在現今進步的社會中，竟然還有七分之一的孩童

因為貧窮處於挨餓，因此他想到將寺廟中收到來自信眾過多的物資、食物分裝發送給孩童。日本宗教普遍鮮少參與社會公益，因此當「寺廟零食俱樂部」與日本9百多個的寺廟、近4百個團體合作食物捐贈，這項在台灣地區看似尋常的事情，卻是引發日本宗教與相關團體串連的重要改變。A





## 退化性膝關節炎的真相

# 自己的膝蓋自己救

文／呂紹睿·大林慈濟醫院關節中心主任



看更多健康常識

「退化」性膝關節炎，是一種好發於四、五十歲以上中老年人的關節疾病，症狀是膝蓋會感到深層的抽痛或割裂痛；且膝蓋彎曲、久坐後起身時、或突然變換姿勢時，偶而會聽到清脆的彈撥音或摩擦聲音；且時常會感到膝關節突然無法使力，或是在某些姿勢似乎會鎖住。

### 一般人對「退化」性關節炎常見的迷思：

**Q 迷思1：**它是自然老化的現象，只要年齡到了，就免不了受影響。

**正解：**一般大眾常誤以為骨性關節炎稱為「退化性」關節炎，因此很自然的，就會將病因誤導為「退化」、「老化」。過去，只有大約10%的

「骨性膝關節炎」是確實知道原因的，如：膝關節內部構造（骨、軟骨、十字韌帶、半月軟骨）因外傷而受損、下肢骨折後癒合不正。另外，高達90%卻是原因未明、而被認為是「原發性」，只因流行病學的統計發現它與年齡有關，就認為是自然老化現象。

所以，膝關節「退化」與年齡應無直接關係，任何破壞軟骨的原因，日積月累，當然會呈現隨著年齡漸長，逐漸嚴重的現象，並非隨著年齡增長，軟骨組織就會自然老化。

**Q 迷思2：**年輕人不會得退化性膝關節炎。

**正解：**任何疾病的形成都經過四個階段：醞釀期、臨床前期、臨床期、殘障期。對於因膝痛看診的病患，臨床醫師一般慣用X光片做診斷，然而X光片只是一種間接的診斷方式，無法直接看到早期的軟骨變化。「退化性膝關節炎」的軟骨破壞通常要到中年以後才會顯現在X光片上。

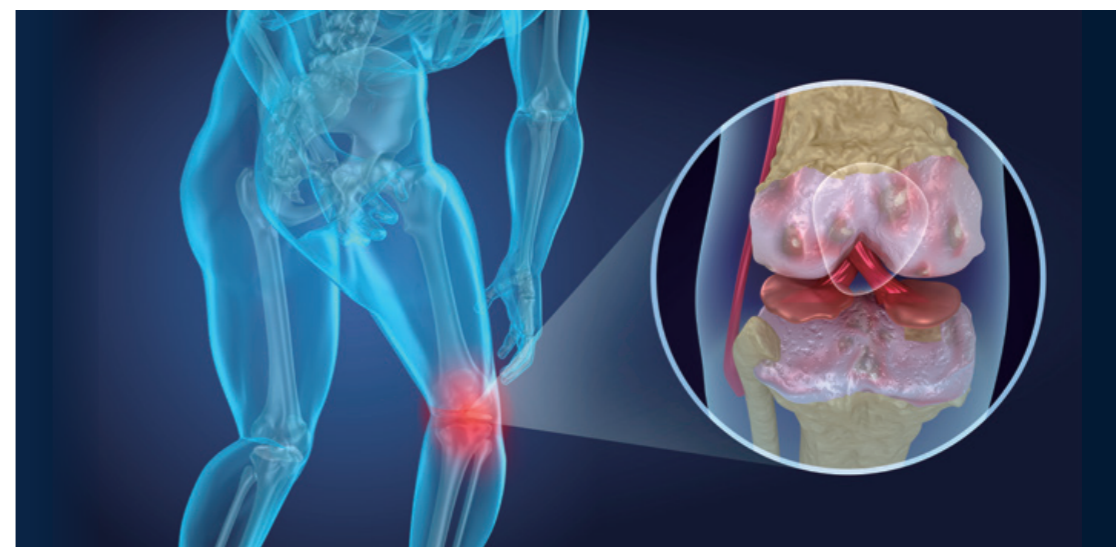
而軟骨的破壞是從年輕就開始的，日積月累，發病（臨床期）的年齡，與膝關節不當使用的強度以及頻率有關，因此，年輕人還是會因為膝關節使用不當，而得到「退化」性關節炎。同樣的膝痛問題，在不同階段尋求醫療，可能會得到不同的診斷，也可能因此而錯失了治癒機會。

膝關節「退化」與年齡無直接關係，任何破壞軟骨的原因，並非隨著年齡增長，軟骨組織就會自然老化。

**Q 迷思3：**膝關節軟骨一旦破壞，就無法再生。

**正解：**我行醫三十餘年，直接或間接見證患者膝關節軟骨再生的證據無數，深信只要能改善膝關節的內部環境，軟骨絕對有自我修復而再生的能力。

如同人身上的各種組織，軟骨平時是處於破壞與生成持續進行的代謝平衡狀態。雖然主流醫界至今仍認為關節軟骨沒有或僅有低再生能力，但也有學者觀察孕婦生產前後及外傷後的病人，發現關節軟骨在胎兒、產後新生兒或人體受傷後，確實有明顯的增生及復原能力。



**Q 迷思4：膝關節退化與骨質疏鬆症（缺乏鈣質）有關。**

**正解：**兩者並無直接關係。骨性關節炎與骨質疏鬆症（osteoporosis）常被混為一談。前者是關節軟骨持續破壞造成的整個關節的疾病，關節內覆蓋在兩端骨頭表面，原本平滑的軟骨逐漸破壞、變薄，引起關節因發炎而腫脹疼痛、僵硬、變形，逐漸失去活動能力。後者則是骨骼本身的質與量逐漸流失的疾病，無聲無息，直到不堪外力作用產生骨折，才表現出疼痛、嚴重影響活動的症狀。因此骨質疏鬆並不會導致關節軟骨發炎或是破損。

**Q 迷思5：營養製劑或保健食品如：葡萄糖胺、軟骨素，可以有效控制膝關節退化。**

**正解：**在商場上屹立不搖的葡萄糖胺（Glucosamine）相關產品引發很多有趣的社會現象：相關單位在藥品與營養補充製劑歸類上的舉棋不定、醫師面對它的複雜心理、民眾對用與不用的疑惑、相關製劑等進

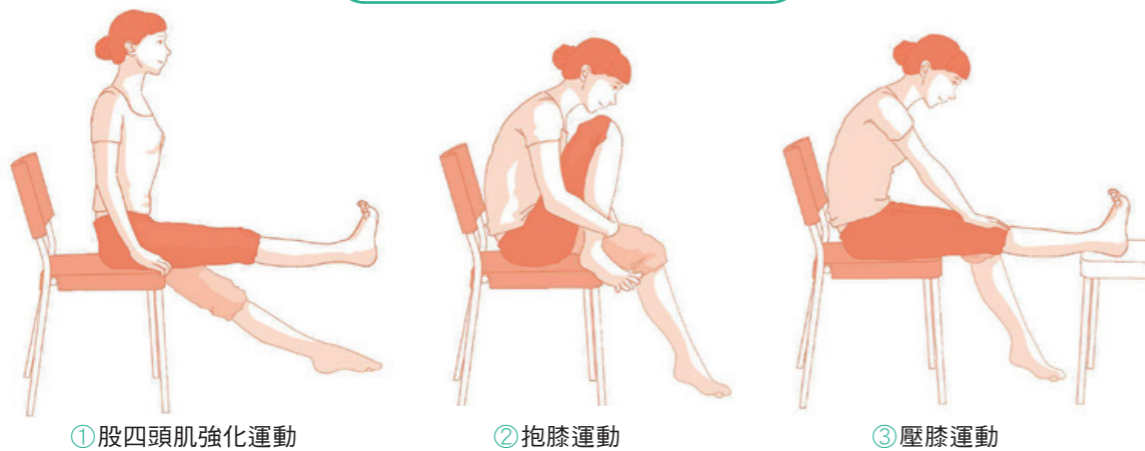
行如火如荼的廣告戰、在大賣場所見成堆促銷的產品、子女再購回以表孝心後的心安不一而足。更有勝者，有些保健文宣還刻意強調三十五歲的年輕女性為好發族群，高度建議提早使用這些關節軟骨營養補充製劑。

其實，葡萄糖胺及相關口服營養補充製劑（如軟骨素）對「退化」性膝關節炎的治療效果，除了傳統的「吃啥補啥」的心理作用外，主要是這些產品具有類似消炎止痛藥物的速效，可抗發炎以緩解疼痛症狀，能在短短幾天就讓使用者感受到效果。不過，迄今仍無足可採信的研究報告證實長期服用這些營養補充製劑，能改變膝關節持續「退化」的自然病程。 **A**



本文出自：時報出版社  
《自己的膝蓋自己救》

簡單健康促進操：護膝三運動



① 股四頭肌強化運動

② 抱膝運動

③ 壓膝運動

躍昇震旦



## 震旦家具打造頂尖學府宿舍

# 讓宿舍也有家的溫暖

圖·文／震旦家具



看更多精選規劃案例

2018年的《蘋果日報》出現「新宿舍長這樣，網友齊喊『好想轉學』」的吸睛標題與報導。這幢讓全台豔羨不已的新竹知名大學研三宿舍，此次交由震旦家具傾力打造，在「創造雙贏」的前提下，以舒適度與功能性令人眼睛一亮的搶眼表現，再次寫下國內宿舍設計里程碑。

**以辦** 公家具聞名的震旦家具，早期曾協助南科二期員工宿舍、靜宜大學、臺中健康暨管理學院（亞洲大學前身）等學府宿舍規劃，擁有多所大型宿舍建置案例實績；本次繼拿下新竹某知名大學台南校區宿舍設計案後，再度為該校打造校本部多達一千一百床的研三宿舍，讓服務實力臻至另一高峰。

當其他競爭者多以上、下舖的傳統宿舍形態提出規劃藍圖，震旦家具卻主動打破制式



校本部研三宿舍



跳脫傳統的上下舖宿舍形態，震旦為校方提出規劃藍圖



在桌椅部分，震旦皆就使用角度提出貼心設計與建議

思維，以床面下方可供收納的高架單層床組，兼顧舒適度與功能性。

不過，本次新竹研三宿舍，乍看之下雖只有單人房、雙人房、家庭房三種分類，但由於建築格局之故，最後衍生出高達26種房型。

個別空間的差異，成為本案設計時極需克服困難之處，由於每間宿舍都需重新丈量，加上建築硬體已先落成，管線、插座無法隨意更動，因此所有家具都必須避開這些細節。在每間宿舍都有差異的狀況下，產線無法量化、製造時的分料、流程也變得比較複雜，工時、困難度與成本自然墊高。

走進舒適北歐風的研三宿舍，架高單層床組自台南校區大受好評後，便延續成為新竹研三宿舍標準配備，震旦在標案評選時直接展示高強度跳躍測試，以堅韌耐用的品質，讓顧客心服口服。

不只床組讓人驚奇，原本震旦就極擅長的桌、椅、櫃，在研三宿舍中更是處處可見巧思。仔細一看，桌面採用手工封邊圓弧導角，在小處體現細膩質感；抬頭一瞧，書架還進行特別設計，讓書籍斜放也能收納整

齊。坐具，當然更是震旦強項，加碼配備的人體工學座椅，讓學生不須另外購置，就能輕鬆沉浸書海之中。

此外，除衣櫃下方貼心留有鞋類收納空間，震旦設計團隊還設計了樹枝狀衣帽架與全身穿衣鏡，讓室內收納更有條不紊。而看不到的小細節，同樣值得一提；所有塗料不但皆通過SGS低甲醛認證報告，一般櫃組慣用的五金滑軌，也在震旦貼心規劃下升級鋼珠滑軌，並採用可耐用數萬次的緩衝絞鍊；這些成本雖比一般用料多出2到2.5倍，但就是特別耐用，最能符合宿舍住居需求。而震旦團隊也一如以往，定期提供用戶完整家具健檢，後續保固養護完全沒煩惱。 **A**



高架單層床組下方設計可供收納

憑藉多年整合能力與豐富經驗，跨出傳統辦公家具範疇的震旦，口碑亦迅速擴展，並受到高度矚目與信賴；未來將持續秉持「雙贏」服務精神，為顧客貼心「量身訂製」。



## Desktop Metal全新桌面型金屬3D列印機

# 讓製造越來越簡單！

圖·文／通業技研



看更多Desktop Metal

震旦集團旗下通業技研致力於台灣跨產業3D列印整合應用，近期代理Desktop Metal 金屬3D列印系統，此為跨越傳統金屬製造框架，簡化工序，封閉恆溫燒結實現輕量化高強度，適用於鑄件、壓鑄及粉末冶金件等製造工法，期望成為消費電子、汽車行業和醫療設備應用的理想選擇。

Desktop Metal公司位於美國麻薩諸塞州為金屬3D列印先驅，致力於工程和製造業提供金屬3D列印技術，使用一項結合金屬沉積（Bound Metal Deposition, 簡稱BMD）的專利技術。與大多數金屬3D列印不同的是，該系統無需使用有害金屬粉末、複雜的雷射或危險的切割工具，同時機台採封閉式環熱設計並添加材料印製，使溫度維持一定高溫，並能實現輕量化強度功能。

其Studio System金屬3D列印系統包含列

印機、除膠機以及燒結爐，體積小適用於辦公室或生產複雜、細小且難以加工之零件，具有低於市場售價、少量生產等優勢；期盼在未來能讓製造生產越來越簡單！

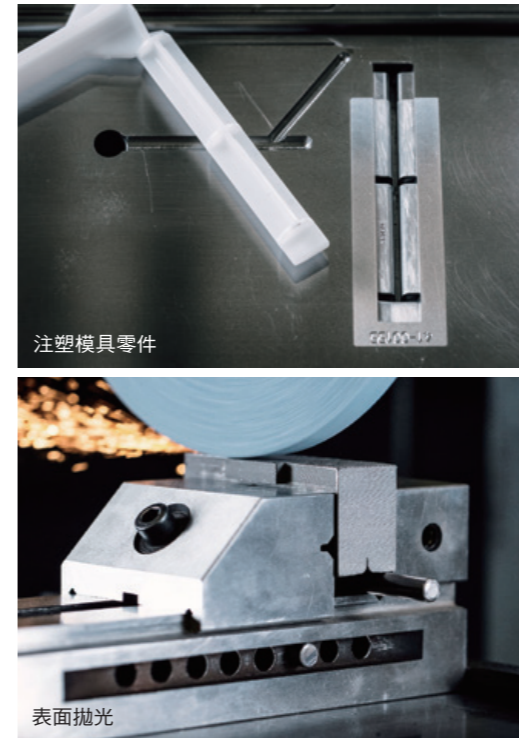
### 為模具產業大幅節省9成費用

「注塑模具」是一種非常複雜的製程，必須能夠承受非常高的壓力。美國Built-Rite模具製造和設計公司，主要生產精密模具用於各種注塑工藝。過去模具製造商必須花兩週

## 縮短流程 輕鬆使用金屬3D列印

Desktop Metal專精於3D金屬列印，其公司指出現今的金屬3D列印機，如同20世紀70年代的大型電腦主機，需要一個寬敞的廠房空間來設置，其安全考量、後期過程的複雜性、材料成本和成型速度慢，因此他們的最終使命在於讓工程和製造領域，能透過金屬3D列印，縮短製造時間，而其旗下Studio及Production兩大金屬3D列印系統，已涵蓋從原型設計到批量生產的所有產品生命週期，讓生產製造流程更加輕鬆、簡單。

2018年9月Desktop Metal公司將Studio System +升級提供可更換的高解析度列印噴頭，具XY軸小至240微米，Z小於45微米的燒結體素。並內建攝影機，提供觀看列印過程。其中燒結爐可以進行整體除膠和燒結，產出高質量的3D金屬列印效果。再透過自動防鎖模、零件排版和針對高金屬需求用戶推出的Studio Fleet解決方案，製作出精細的小金屬零件，降低運營成本，提高整體生產率，成為消費電子、汽車行業和醫療設備應用的理想選擇。 **A**



注塑模具零件

表面拋光

時間與外部供應商溝通。現在他們開始採用金屬 3D列印，包括快速生產模具的能力以及設計冷卻流道的能力，做到以往無法達成的模穴幾何形狀，同時還能減輕重量，簡化使用流程與降低人力，同時大幅縮短交貨時間，也降低90%成本。

### Desktop Metal金屬3D列印獨特優勢



軟體控制流程



安全更換材料



鋁製抽換式  
儲氣筒



內建  
冶金專家系統



支撐材料  
用手即可拆除



認證過的  
廣泛材料選擇

通業技研全力專攻傳統的鑄造產業，期望藉由3D整合解決方案，在製程工藝、管理品質、培養人才方面，共同孕育產出高端的五金工具企業，讓企業提升競爭力。



## 震旦辦公雲×台灣人工智慧暨物聯網展

# 「秀」AI新科技 刷「臉」新商機

圖·文/震旦辦公雲

近幾年AI人工智慧發展迅速，根據知名研究機構Gartner預估，今年全球AI產值將達到1.2兆美元，預估到2022年可達3.9兆美元，未來五年年複合成長率上看35%，AI商機持續看漲。

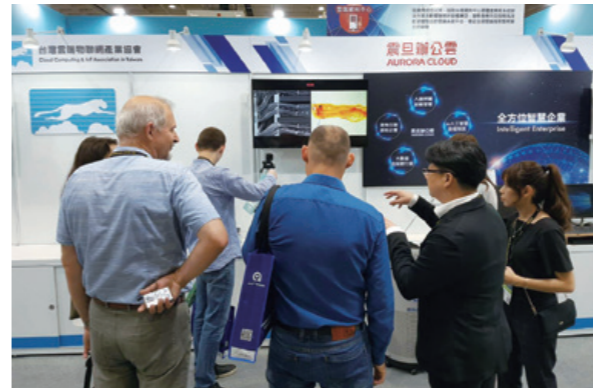


瞭解更多刷臉應用

**震旦** 集團旗下震旦辦公雲瞄準人工智慧、雲端應用商機，以「用科技，點亮智慧企業新時代」為主題，於10月參加外貿協會與電電公會共同主辦首屆「台灣人工智慧暨物聯網展」，針對企業各種工作場域，提供多元整合方案，包含「人臉辨識、人資系統、智慧簽核」等服務，加速企業數位轉型。會中吸引許多中、外買主參與體驗，可望帶動新一波商機。



人臉辨識系統，刷臉打卡成功，同步顯示電視螢幕



刷臉新商機，國外買主展現高度興趣



現場顧客體驗刷臉打卡應用

## 一「臉」走天下，邁向智慧企業

本次會場主打「人臉辨識系統」，其核心技术被美國「麻省理工科技評論」評為2017年全球十大前沿科技，可同時進行多人動態人臉捕捉，刷一張臉只要0.03秒就可完成，並以超過99.5%的精準度，獲得眾多知名企業的青睞。此系統具備相當成熟的管理模組，可直接使用於同仁出勤打卡、訪客登記、迎賓管理、門禁管理等方面，有效降低管理成本並提升工作場域的安全性。

## 製造業刷「臉」正夯，兼顧安全、效率

震旦辦公雲林敬寶資深總監指出，人臉辨識系統應用於製造業工廠，能有效縮短同仁上下班排隊等候打卡的時間，提高通行的速度。用「臉」做為唯一的識別途徑，還可強化廠區安全，防止代打卡等問題。並協助工廠的保全人員，全天候偵測廠區的人員進出。當遇有陌生人或黑名單，系統將會發出警告訊息通知管理單位，第一時間進行管理。人臉辨識應用相當多元，除了結合震旦辦公雲人資系統使用外，未來可拓展至智慧校園、智慧社區、智慧金融、智慧門市等領

域，達到更好的管理模式。

此外，會場也展出震旦辦公雲自行研發的雲端「人資系統」，能夠因應最新勞動法令調整，無論新制工時、排班、計薪等運用，可讓企業輕鬆使用。目前即將突破三萬使用者，產業涵蓋百貨零售、服務、製造、精品、建築、生技等業態；期望未來透過參展機會展示更多最新科技，能帶給顧客全面的升級服務，滿足企業各種數位轉型需求。A

**震旦辦公雲**  
AURORA CLOUD

**人臉辨識系統6大優勢**

 99.5%準確辨識 超高精準度	 0.03辨識身份 多人同步辨識	 動態人臉辨識 無須固定位置
 活動辨識 偵測照片擋遮	 多角度抗光源 解決妝容問題	 技術領先 眾多知名企業採用



震旦博物館袁蕙華董事長（後排左七）率同仁與藝術家李真（後排左八）合影

## 從傳統佛教造像到當代藝術

# 「古往今來—李真個展」正式登場

圖·文／震旦博物館

巨大的「黃金雨」矗立在震旦博物館入口連廊，迎向黃浦江畔金光燦爛的夕照，雕塑的表情宛如赤子般知足常樂，令人忍不住會心而笑。博物館五樓窗台上，「飛行樂土」在安藤忠雄精心設計的水平線上安然自在，與震旦博物館的內外空間構成一幅和諧美好的景象。2018年11月3日，「古往今來—李真個展」在震旦博物館開幕，為上海冬日注入小太陽一樣的暖意。



看更多精彩活動

## 人如其名的率真藝術家

震旦博物館攜手藝術家李真，與亞洲藝術中心合作舉辦「古往今來—李真個展」，這項為期三個月的展覽，是李真在上海舉辦的首次個展，也是第一次嘗試與古代佛教造像

對話，回溯李真一路以來，從早期傳統佛像到最新雕塑作品的創作歷程，開啟一項跨越時空的展覽。

經過連日的熬夜佈展，李真雖看來疲憊，但一談到作品就滔滔不絕，尤其展覽效果超



【大氣神遊】系列作品《飛行樂土》



藝術家李真（左一）在展覽開幕當天為記者講述作品理念

乎預期，更讓他感到開心。1963年出生的李真已創作近40年，但他說靈感不斷，累積的手稿足夠創作一輩子。

李真人如其名，率真的藝術家性格更添魅力，開幕當天400多位從世界各地遠道而來的貴賓，有不少是追著李真展覽跑的忠實粉絲，自喻「鐵粉」甚至「鋼粉」，他們就愛李真其人其作的真性情。李真和他們溫馨互動，最嚮往就是喝點小酒、喝杯茶，暢快談藝的自在時光。

## 古今一體，恒久當代

震旦博物館的館藏佛像，主要為佛教藝術初期的犍陀羅造像與北魏、隋唐等時期的本土化造像，清晰勾勒出中國佛教造像在本土化進程中所展現出的不同風格特徵與美學觀點。

李真的創作從傳統佛教造像出發，坦言面對傳統這座大山，有崇拜之心，更有突破之意，經歷一段思索的時期，終於找到自我存在感的創作方向。對比館藏佛教造像，我們可以看到李真對佛像進行了簡化造型，同時注入世俗生活的情感，使其作品在具有古典氣韻的同時兼有現代性。

## 參觀震旦博物館的新方式

倒敘般的展陳脈絡，以【大氣神遊】系列貫穿上下四方。李真自2001年開始創作、綿延至今的【大氣神遊】系列作品，是李真從傳統佛像另闢新局，在儒、釋、道哲學與詩詞滋養下的創作，分佈在博物館二至六樓各層，串連三樓的李真2018年新作【青煙】系列《神之棄物》，與六樓主展區的早期系列【空靈之美】、【虛空中的能量】，對比之下，更能看出拉長時間軸之後，人生閱歷淬煉出的李真藝術風格演變。A

## Exhibition info

### 古往今來—李真個展

展期：即日起至2019年1月27日（日）

展覽地點：震旦博物館，上海市浦東新區富城路99號

特展票價：憑震旦博物館門票即可參觀



古往今來展場圖（震旦博物館6樓）



明永樂·青花直口式雙耳扁壺

此器以蕉葉紋、如意雲紋及壺門紋邊框搭配蒲公英主紋，利用留白表現中國繪畫的意境。（圖一）

## 古器物學講座——明永樂青花瓷研究專題 ⑪

# 永樂扁壺形紋設計比較

文／吳棠海·圖／震旦博物館

明朝永樂皇帝重視外交，與中亞、西亞各國建立密切的關係，許多伊斯蘭器物隨著雙方人士的交流而輸入中國，使永樂時期出現許多模仿伊斯蘭風格的器物，如腹部寬扁的青花扁瓶即是具有代表性的品類。這些扁瓶因模仿對象不同而有相異的造形，以下分別敘述它們的形紋設計。

### 一、直口式雙耳扁壺

直口式雙耳扁壺的造形如圖一所示，壺口小而圓，頸部狀如圓管，腹部扁圓，器底呈橢圓形，頸部和肩部附加如意形雙耳。

此類器物的造形源自中東地區，表面紋飾以腹部為重點，繪畫胡人樂舞、植栽花卉或折枝花果、花鳥為主紋，再依頸部、腹部及雙耳等零件形狀，搭配其他附屬性的裝飾紋樣。

例如此件永樂時期的直口雙耳扁壺，口沿和頸底以弦紋為框，框內順著圓管形的頸部，繪畫窄長的蕉葉紋，左右兩耳勾勒如意形的底紋，凸顯器耳的形狀，肩部和腹底繪畫壺門紋邊框內填花卉圓珠紋，襯托腹部的主紋。

腹部繪畫四株蒲公英，橫向種植於地上，枝葉往左右兩側分岔，烘托朝上仰放或傾斜側轉的花朵，植株上方大量留白，屬於中國繪畫的特色。

### 二、蒜頭式雙耳扁壺

蒜頭式雙耳扁壺的造形如圖二所示，小圓口，其下外擴為蒜頭形的瓶頭，頸部短而收窄，腹部呈扁圓形，左右兩側具有花形凸臍，底下圈足外撇，瓶頭和肩部連接如意形雙耳。

此類器物的造形近似阿拉伯銅器，但是蒜頭形的瓶頭和如意形的雙耳，都能在中國傳統工藝裡找到一些源頭，表面紋飾隨著器身形狀安排，呈現紋飾滿器的繁複之美。

例如此件永樂時期的蒜頭式雙耳扁壺，蒜頭瓶口環繞雲頭紋邊框，框內框外填飾花卉，頸部橫列朵花紋，腹部繪畫錦地花卉紋。錦地花卉紋以捲枝蓮花為中心，蓮花外側圍繞六角星形邊框，並以此星形邊框為基礎，向外延伸出八邊形與六邊形的框格，框格內部填飾海水波濤和各式花卉，一圈一圈團團圍繞，層次井然有序。

腹部兩側繪畫串枝花紋，足墻以雲頭紋和點花紋為飾，呈現中西合璧的風格。



明永樂·青花蒜頭式雙耳扁壺

此器近似阿拉伯銅器，表面繪畫以六角星紋為中心的錦紋，也是西亞風格的紋樣。（圖二）





### 明永樂·青花葫蘆式雙耳扁壺

此器因形似葫蘆而得名，表面裝飾海水波濤雲龍紋，也是模仿伊斯蘭銅器的產物。（圖三）

### 三、葫蘆式雙耳扁壺

葫蘆式雙耳扁壺的造形如圖三所示，壺口小而圓，其下逐漸外擴為垂墜狀的瓶頭，頸部收窄，腹部扁圓，底下具有長方形圈足，頸部和肩部附加綬帶形雙耳。

此類器物的造形模仿伊斯蘭銅器，表面以輪花紋或海水波濤雲龍紋為主紋，再依壺口、頸部及綬帶耳等零件形狀，安排其他附屬性的紋樣陪襯，也是融合中國傳統與西亞文化的產物。

例如此件永樂時期的葫蘆式雙耳扁壺，口沿勾勒一圈方轉的回紋，瓶頭最寬處環繞半錢紋，短頸下方以卷草紋為飾。圓形的腹部頗為規整，外側以卷草紋為邊框，框內繪畫龍紋，龍首翹鼻張口，雙眼圓如眼鏡，龍身彎轉為S形，尾巴上卷，四肢展開舞動。

龍首前方有一寶珠，形成祥龍戲珠的畫面，四周雲朵環繞，下方波濤洶湧，都是中國本土的傳統紋樣。

### 四、平臥式雙繫耳扁壺

平臥式雙繫耳扁壺的造形如圖四所示，小圓口，頸部短直並有一圈凸稜，腹部扁圓，正面隆起如龜背，中間凸起半球形的圓臍，背面平坦，中間內凹，肩上附加雙繫。

此類器物早期稱為「臥壺」，也是模仿西亞銅壺的產物。器表除了腹部背面光素無釉之外，其餘皆布滿紋飾。例如此件扁壺頸部以帶狀花卉和海水紋為飾，腹部外側環繞一圈串枝花紋，正面繪畫海水波濤、纏枝花卉及八角星三圈紋樣，八角星內外填飾蓮花、葉片及海水。



### 明永樂·青花平臥式雙繫耳扁壺

此器正面隆起，中間有半球形的圓臍，表面以海水、纏枝花、八角星等中外紋樣為飾。（圖四）



### 明永樂·青花反口式扁壺

此器腹部厚實，以通景式畫法繪畫紋飾，呈現雙龍在花叢間悠遊的祥瑞景象。（圖五）

在纏枝花紋裡，部分花朵的形狀特殊，彎轉的枝條外側突出麥穗狀的圖案，與八角星紋一樣，都是源自伊斯蘭的紋飾。

### 五、反口式扁壺

反口式扁壺的造形如圖五所示，口沿外撇，頸部略長，腹部雖扁，但比前四者厚實，底下具有橢圓形的圈足。

此類器物的造形也是源自西亞地區的銅器，表面紋飾依照器身的寬窄變化而設計，

大多以龍紋或纏枝花卉為主紋，搭配回紋、纏枝紋、串枝紋及卷草紋等附屬性的紋樣。

例如此件永樂時期的反口式扁壺，口沿勾勒一圈回紋，頸部環繞串枝花紋，腹部正背兩面各繪一條龍紋，龍首翹鼻張口，往後回轉，長條狀的身軀起伏如波，四肢前後展開，趾爪尖銳有力，頭頂鬃鬣、頰下鬚髯及肘處的關節毛都成束飄揚，體態頗為雄健。

龍身周邊布滿纏枝花卉，將正背兩面紋飾連結為通體式的紋樣，表現出二個龍紋前後追逐，在花叢間穿梭的祥瑞景象。A

本年度的永樂專題在中西合璧、兼容並蓄的青花扁壺中告一段落，明年開始，新的「明宣德青花」專題即將登場，分析宣德青花各種器形的形紋設計，敬請舊雨新知不吝批評指教。



BOOK  
震旦博物館  
出版叢書介紹

## 漢代玉器

漢代玉器是在戰國晚期的基礎上發展起來的，形制功能集早期玉雕之大成，除了劍飾玉、組佩飾及喪葬玉臻至成熟之外，玉帶鉤、動物玉雕、玉質器皿及大型玉璧也呈現出多采多姿的風貌。本書收錄漢代玉器224組件，內容分為禮瑞用玉、喪葬用玉、佩飾用玉、人物造形、動物造形、飲食用器、嵌飾用玉、璽印、劍飾用玉、似玉材質及改形玉器等類，導論和分說明皆由北京大學考古學博士蔡慶良先生所執筆，深入淺出的分析漢代玉器獨樹一格的美感。 **A**

### 【內容精選】

- 1、作者以考古學為根基，結合古器物學、美術史及藝術心理學等方法，探討漢代玉器的特色。
- 2、作者由整體特徵、構圖、母題、母題零件及手法等項目，分析漢代玉器的風格，引導讀者深入體會漢代玉器的質感。
- 3、運用多角度的拍攝及拓片的輔助，來展現漢代玉器的形紋之美，並針對部分母題和零件給予重點性的提示，方便讀者的鑑賞。



東漢「延年」珩



西漢 羽觴杯



漢代 金鑲玉匣

### 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



## 館藏精粹賞析

文／吳棠海 · 圖／震旦博物館

明代永樂時期的瓷窯工業不斷進步，以精細的胎釉和靚麗的青花呈色聞名於世，其紋飾圖案與中國傳統繪畫結合，開創出嶄新的風格，如本期所要賞析的青花雙鳥紋盤，即是典型之器。

此器的盤口往外翻折，口沿做成波狀曲折的葵花形，側壁呈圓弧狀向下收窄，壁面以模印法製成十二瓣的葵花狀，器底具有圈足。它的胎體為淺灰白色，釉色明淨，因修坯精細而有細潤光滑之感。

瓷盤內部繪滿青花紋飾。折沿處用細筆勾勒一圈卷草紋，卷草紋的線條配合花形口沿上下起伏，形成具有韻律感的波動。側壁繪畫牡丹、茶花、菊花、蓮花等六株折枝花卉，搭配葡萄、蓮蓬、柿子、石榴等六株折

枝果紋。

瓷盤內底以花鳥為主紋，花莖從右側往內延伸，分岔的枝葉上下左右開展，局部穿插數枚綻放的花朵。一隻鳥兒立於高處，昂首挺胸，翹望前方，另外一隻鳥兒位於低處，胸腹略傾，回首後視。花鳥周邊留白，是中國繪畫藝術的特色。

所有紋飾皆以蘇麻離青料繪畫，顏色深濃如藍寶石，筆觸輕巧靈活，畫面清新生動而有韻味，是永樂時期的佳作。 **A**



直徑 25公分／震旦博物館提供  
明永樂 青花雙鳥紋盤



01 第四屆傳善獎頒獎典禮，震旦集團董事長暨陳永泰公益信託監察人袁蕙華女士（左五）親自頒獎，領獎代表由左起分別為：桃園少年之家張進益執行長、良顯堂基金會張英陣執行長、愚人之友基金會李希昌執行長、介惠基金會施欣錦執行長、利伯他茲教育基金會周涵君執行長、蘭智基金會余江文董事長、羅慧夫顏基金會翁芬華董事長、弘毓基金會王乃弘董事長、陳永泰公益信託王景賢總幹事。

## 2018年第四屆傳善獎頒獎典禮

# 8家優秀中型社福機構 獲傳善獎肯定

圖·文／震旦集團

第四屆「傳善獎」由陳永泰公益信託主辦、台灣公益團體自律聯盟協辦。頒獎典禮於11月22日假台北君悅酒店舉行，震旦集團董事長暨陳永泰公益信託監察人袁蕙華女士親自頒獎，並安排資深媒體人陳雅琳演講、大改樂團表演及壹電視新聞深呼吸專題報導預告片。現場超過300位機構代表及民眾熱情與會，場面隆重溫馨。

**傳善獎** 2015年舉辦第一屆，至今邁入第四屆，累積有29家中型社福機構得獎。主辦單位王景賢總幹事開場致詞時表示，傳善獎提供每家機構每年400萬、連續三年共1,200萬的穩定支持，希望優秀機構能放手去創新、成長、茁壯，

才能提供弱勢族群更完善服務，再透過各種媒體平台推廣得獎機構，讓更多社會大眾能認識進而認同機構，為機構帶入更多資源。明（2019）年第五屆傳善獎將維持八家名額，希望能夠與更多優秀的中型社福機構合作，更有效率的回饋社會。



02 壹電視新聞部陳雅琳總編輯發表專題演講，讓社福機構了解媒體具體需求所在，善用媒體發揮更大的社會影響力。



03 桃園少年之家「大改樂團」於典禮上演唱並分享自己的改變歷程，期望即時喚醒迷途的孩子。

## 多元專業定期檢視 幫助社福更優質

台灣公益團體自律聯盟鄭信真理事長指出傳善獎協助中型機構成長，以提升整體營運為核心，透過長期陪伴與支持，讓機構持續成長茁壯。第四屆是由自律聯盟擔任評審，我們邀請跨領域的專家進行評審，在未來，對於這些涵蓋兒少、老人、身心障礙、疾病藥毒癮和新住民等重要議題的得獎機構提供專業支持及協助，期望這些優秀機構3年後能夠成就創新典範。

## 找出被認同的價值 引起共鳴

典禮邀請到資深新聞人陳雅琳總編輯發表專題演講，陳總編輯表示社福機構在社會上各個角落盡心盡力地付出，但如何獲得更多資源、集結更大力量，讓社會共同看見這些迫切議題？必須要離開同溫層視野，用一般民眾視角，才能找出被認同的特點及價值，進而引起媒體共鳴，發揮更大社會影響力，如此才能拋磚引玉，讓善的力量源源不絕！

當屆得獎機構桃園少年之家張進益執行長帶領由更生少年所成立的「大改樂團」現場演唱並分享他們在全台監所、校園上百場的

巡迴表演，如何以自身蛻變過程勉勵受刑人以及身陷迷惘的孩子，用生命來影響生命。

會後，傳善獎為每位來賓準備了本屆得獎機構所做的紅豆麵包及餅乾禮盒。紅豆麵包由良顯堂基金會帶領社區弱勢及行為偏差的青少年親手製作，良顯堂訓練孩子工作技能及態度，幫助未來就業、翻轉自己人生；而餅乾禮盒由蘭智基金會的輕、中度心智障礙學員親手製作的，透過學習技能建立自信，更能延緩身體機能老化，以減輕社會負擔。購買庇護工場商品，是對他們最有力支持，傳善獎以各種方式來支持機構，讓回饋社會的善念持續的傳遞出去。A



04 蘭智心智障礙者及良顯堂弱勢孩子們為傳善獎製作會後伴手禮，從備料、烘焙到包裝一手包辦，希望與會來賓都能感受到美味及用心。



想瞭解更多？  
請搜尋傳善獎





## 震旦人公益行動「溫暖隨行」 愛，是永遠不倒的力量！

圖·文／震旦集團



一起加入溫暖隨行

### 金儀新竹×財團法人心路社會福利基金會 3D列印體驗 開啟身心障礙學童無限想像力

「哇！這是在變魔術嗎？貓咪從平面變立體了！」孩子們驚呼著！金儀公司運用自身專業領域，特為心路新竹兒童日間服務中心的孩子們舉辦一場3D課程，幫助孩子們學習！



▲金儀志工透過深入淺出的說明，讓孩子們認識3D列印

### 震旦OA永康×社團法人台南市容愛關懷服務協會 陪伴關懷 幸福加溫

震旦志工與長者們透過剝柚子、猜燈謎等遊戲，拉近彼此距離～幸福，圍繞在我們身旁！



▲震旦志工陪伴關懷長者們



▲康鈇志工號召23名大小志工協助唐寶寶包裝手工皂禮盒

### 康鈇科技總部×唐氏症基金會 1+1創造無限可能

付出不難，只要有心！這次的活動是付出、也是學習，康鈇志工們從中認識努力的唐寶寶，更學到珍惜身邊簡單的幸福！

### 震旦家具東台南×台北市失親兒福利基金會（台南服務處）

#### 文化不同 友愛相同

家具志工陪伴失親兒們一同體驗原住民文化，透過活動教導孩子：學習，不限於課本，不同文化應給予同等尊重。



▲家具志工陪伴失親孩子們體驗原住民文化



▲震旦志工與聖愛家人們度過愉快周末！

### 震旦OA楊梅×桃園市私立聖愛教養院 你的笑臉就是一輪明月！

震旦志工帶著孩子們一起響應公益！看著孩子們用心烤肉給院生們吃，今天我們不僅團圓，也一起成長。

### 互盛桃竹苗聯訪×桃園市私立祥育啟智教養院 每一步都認真！

互盛志工們和院生透過團康活動增進彼此情誼，祝福每位院生都能成為自己生命中的太陽，用愛前行！**A**



▲互盛志工陪伴院生一起手做鳳梨酥



# 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) 8729-7066  
宜陸開發 (02) 6600-2168

# 每個笑容背後 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

新北市五股區五工三路115號5F

顧客專線 4128-695

[www.aurora.com.tw/oa](http://www.aurora.com.tw/oa)

震旦  
AURORA

# 讓製造越來越簡單

全新桌面金屬 3D 列印 感受製程變革的脈動



簡化工序跨越傳統金屬製造框架，適合消費電子、汽車和醫療設備產業。

