

名人講堂

全聯福利中心董事長—林敏雄
從滿意的服務 到感動的服務

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明宣德 青花雲龍紋罐

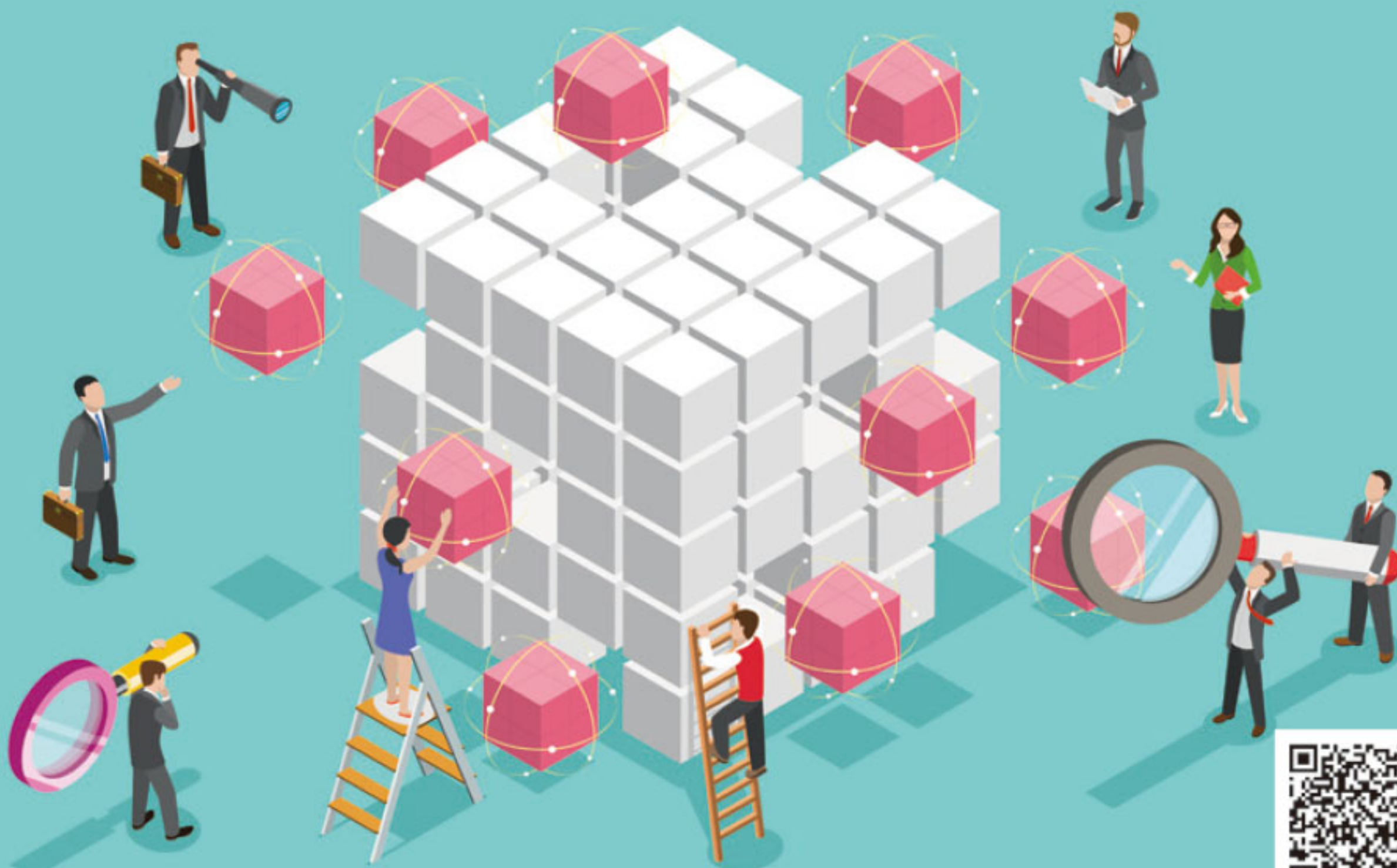


1971年7月創刊・發行47年10個月

MAY 2019 五月號 No.574

翻轉 SOP

運用創新流程（SOP）指引工作方向，
先做對的事，把事情做對做好，以創造卓越績效。



電子版月刊

躍昇震旦

震旦辦公家具「健康×智能趨勢講座暨體驗會」
結合智能科技與健康概念 搶攻健康辦公市場

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

Simitri
with Biomass

無毒



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×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

SOP萬能嗎？

只要 問到：「SOP重不重要」？得到的答案一定是肯定的。但只有遵循SOP就足夠了嗎？我們都知道要用創新翻轉SOP，要追求變化思維、跳脫框架，但如何做呢？本期主題「翻轉SOP」，用實際案例告訴大家。

BDO副總經理吳育宏表示，以前談的「創新」是一種策略，如今已成為企業生存的「必修學分」；以小米的成功模式為例，將「創新的能量」建構在周邊的生態鏈，包括龐大黏著度高的「米粉」們，並設計一套SOP系統，讓這段關係持續加溫，同時轉換成品牌價值。並在品牌市場開花結果，顛覆一般人對創新的保守定義。

資誠創新整合公司資深副總何曜宏則以數位化來談SOP，企業想要進入工業4.0，成為智能化企業，最大的投資應該是人，先建立跨部門制度化決策流程管理機制，再整合數位化技術及工具解決關鍵問題，才能成功進行智能化轉型。

SOP並非萬能，也不是制定出來後就按表操課即可，任何規範與制度，根本上還是要從人性的角度出發，加上突破框架的創新思維，如此才是成功有效的管理之道。A



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊
AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 - 2019/5/1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、李建道、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。



編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 SOP萬能嗎？
文／蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 SOP對了，還要加上充分授權
編譯／大師輕鬆讀

No.574

May 2019

封面故事 COVER STORY

06 讓SOP升級創新

您還在依賴SOP做事嗎？創新是未來企業唯一的路，讓翻轉SOP成為致勝武器吧！

文／蘇美琪

08 從小米看成功SOP

學習企業的創新之道

文／吳育宏

12 從數位化看SOP

運用智能技術 做好決策

文／何曜宏

名人講堂 Celebrity Talk

16 全聯福利中心董事長——林敏雄

從滿意的服務 到感動的服務

圖·文／天下文化出版社

經營廣場 Business

20 運用SOP指引工作方向

文／顏長川

24 這家企業憑什麼被稱為「智慧工廠」？

文／宋暘



玩味設計 DESIGN

28 2019年全球百大趨勢

改變未來的四大設計

圖·文／智威湯遜

樂活人生 LOHAS LIFE

34 女性疾病知多少？

身體四大警訊要注意

文／林佩辰



躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦辦公家具

「健康×智能趨勢講座暨體驗會」

結合智能科技與健康概念

搶攻健康辦公市場

圖·文／震旦家具

42 震旦辦公設備 軟+硬解決方案

協助台塑企業 全面提升資安防護

圖·文／震旦OA



震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 學習中的演變

《郝量：辟雍》展作品介紹（一）

圖·文／震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

46 古器物學講座

——明宣德青花瓷研究專題④

魚藻紋樣稿形紋設計

文／吳棠海

50 震旦博物館出版叢書介紹——漢唐陶俑

文／吳棠海

51 館藏精粹賞析

——明宣德 青花雲龍紋罐

文／吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」

擁抱希望 讓「愛」住進心中

圖·文／震旦集團



SOP對了， 還要加上充分授權



看更多精彩內容

編譯／大師輕鬆讀

當你把作業標準化的效益結合充分授權，以便達成符合顧客需求或要求的改變，你就會得到一個既高效、適應性又強的商業模式。提供好工作的企業往往設法適度兼顧這兩個相互較勁的理想。



標準化確實有幫助。它可以降低成本並且確保顧客經驗的一致性。如果你訂定了人人都得做到的標準，你的同仁會致力去做他們知道必須去做的事，而不是像無頭蒼蠅般空轉，試著釐清做什麼才好。

當你進行標準化時，你制定同仁遵守的規則，作為標準作業程序的一環。當每個人都知道這些規則，同仁就可以互相幫助，達成預期目標——也就是好好服務顧客。一流企業推行制度化並且設立執行所有日常任務的標準。

但是標準化也有其缺點。當同仁遵行一連串的例行工作，而不注重滿足個別顧客，也會帶來一些問題。死守一套做法，往往會降低顧客的滿意度。這時就是充分授權發揮作用的時候了。

充分授權與作業標準化可說是相當對立的。你告訴獲得授權的同仁，以自己的最佳判斷討好顧客。獲得授權的同仁可以當場做出決定，無需獲得主管的核准。授權

同仁這種做法在服務業很能發揮作用，因為顧客的需求和偏好差異很大。

授權的問題是你必須相信同仁每次都會做出正確的決定。它還要求你支付高薪以吸引高素質的同仁，而且你還要投資培訓他們。對有能力的同仁多投資一點，聽起來好像很有道理，但是當你在全世界有上千個據點，這麼做可能事關重大。

聰明企業同時兼顧標準化與充分授權的做法包括：

做法 1 釐清哪些任務確實該標準化

通常是要持續、高效率、安全地執行的例行作業。

做法 2 決定哪些任務最好授權同仁去做

通常是有別於平常的事務，大多視當地狀況或個別顧客和特別需求而定。

「問題不在於是否該標準化，或在特定環境授權同仁，而是在於哪些工作要標準化，哪些工作可以放心授權同仁去做。雖然在討論工作設計的場合中，大多是在爭論同仁應該遵循標準化流程或是獲得充分授權，但許多產業的一流公司往往側重兩者的優點。」—— 珊妮普·湯恩

的確，結合標準化與充分授權說起來容易，做起來可不然。要做到這點並且實際發揮它的作用，你必須標準化但不冒犯到同仁的尊嚴；你還必須授權但不至於失去對結果品質的管控；同時要投資培訓同仁，讓他們可以達到要求。

在標準化與充分授權之間要做到恰如其分，通常會要求你：

- 一開始就要雇用適當的同仁——你要有能力強和信心足的同仁。你還必須持續地在同仁培訓上進行投資。
- 掌控同仁表現的狀況——使用人人理解的指標，並且一視同仁。
- 提供績效改進的獎勵——激勵他們日復一日做出正確的決定。A

Upgrade and Innovate SOP

讓SOP升級創新

序言 / 蘇美琪；文 / 吳育宏、何曜宏

您還在依賴SOP做事嗎？
創新是未來企業唯一的路，讓翻轉SOP成為致勝武器吧！

Are you still relying on SOP for execution?
Innovation is the only path for future businesses.
Turn over SOP to make it a winning weapon!



CHAPTER 1

從小米看成功SOP
學習企業的創新之道



CHAPTER 2

從數位化看SOP
運用智能技術 做好決策



Chapter 1 從小米看成功SOP

學習企業的創新之道

文／吳育宏·BDO副總經理暨業務行銷管理顧問部門負責人

小米在零售產業裡，透過經營粉絲團拉近品牌跟消費者的距離，品牌與消費者愈近，銷售轉化率就會愈高、企業獲取利潤的成本愈低。以「求量」又「保質」的營運策略，在品牌市場開花結果，顛覆了一般人對創新的保守定義。

顛覆傳統的獲利模式

2011年8月，當「小米機」以1,999人民幣的價格出現在中國市場時，很多人以為那只是一個新的山寨手機品牌而已。但是仔細一看規格，它的高通（Qualcomm）雙核心處理器和800萬畫素相機，不免讓人懷疑：推出這種產品有沒有獲利的空間？

的確，小米機在產品本身幾乎沒有獲利的空間，就像現今的汽車市場一樣。賣新車的利潤微薄，車廠的主要獲利來源是售後服務。不過手機不像汽車一樣，需要定期保養維修，廠商當然也沒有這麼高的售後服務獲利空間。到底一支售價1,999人民幣的手機，要靠什麼賺錢呢？



看更多精彩內容

「質」與「量」能二選一？

談到創新，「小米」是亞洲最具代表性的品牌之一。從早期的行動電源、手機，一直到近年來深入消費者生活、無所不在的各種家電產品，小米一方面在主力產品的銷售量驚人，另一方面，又不斷推出新產品與新服務，可說是以兼具「質」與「量」的方式，持續地開疆闢土。

在這個處處講求「創新」的年代，小米的成功經驗不僅值得電子產品或品牌廠商借鏡，力求轉型的傳統產業，其實都可以從中學習與反思。有些公司太專注「質」，但是

小米有大量生產的標準化產品衝刺銷售量，也有多元開放的生態系以維持創新品質，試圖在「質」與「量」兩者之間取得平衡。

沒有足夠的「量」（銷售量、營業額）來支撐營運；也有些公司靠爆紅產品衝出了「量」，卻無法維持創新與研發的「質」，最後淹沒在紅海市場當中。

小米有大量生產的標準化產品衝刺銷售量，也有多元開放的生態系以維持創新品質，試圖在「質」與「量」兩者之間取得平衡，是非常值得研究的商業模式。我想從兩個面向來解析小米的成功之道。

策略一）創造經濟規模

從2011年進軍手機市場開始，「功能強大、價格親民」是小米深植消費者心中的形象。除了歸功於研發設計團隊，「不大肆擴充產品線」也是重要關鍵。因為不走「機海戰術」，小米可以把研發的資源與能量，以及採購、生產、品管的經濟規模效益，全部集中在主力產品線，再將利潤回饋給顧客。簡言之就是，專心把少數產品做好，自然成為該領域的專家與贏家。

依循這種模式，小米的行動電源在2015年創下2,000萬台全球銷售第一的紀錄，可謂經典的代表作。

企業在追求創新、變革轉型的初期，接納各種新點子固然重要，但是搶占市場、創造現金流，才是攸關一個品牌能否「氣長」的

關鍵。找出少數的明星商品，挹注全部資源將它做到極致，才能以「經濟規模」創造出管理利潤。所以千萬別誤以為「經濟規模」只適用於大量生產的製造業，也別認為它與創新搭不上邊。

許多新創公司或者大型集團的新創事業，期待推出市場上獨一無二的產品，但是忽略了這種性質的產品，難以在初期帶來足夠的營收。等不到新產品開花結果，就被財務報表給壓垮了。小米投入智慧手機、行動電源市場時，都已經是產品的成熟期，雖然不容易在功能上有令人驚豔的新發明，但是市場規模已經被先進者（如Samsung、Apple）打開。事實證明，「把成熟產品做到極致」一樣有利可圖、也是一種創新。

策略二) 擴大生態系統

用智慧手機、智慧手環兩項主力產品，再

搭配「經濟規模」的效益打出名號後，小米第二階段的策略是擴大「生態鏈」。

把少數幾項產品做到極致，創造出品牌能見度後，「創新」終究需要夠多、夠廣的產品線，才能從「測試市場」、「回應趨勢」進而「領導潮流」。不過把眾多產品線集中在單一企業體，一不小心就會在官僚體制下變成反應緩慢的「大象」，這往往是許多新創公司獲得初期成功後，無法更上層樓的原因。

小米將「創新的能量」建構在周邊的生態鏈（ecosystem），投資的公司涵蓋生活消費、健康醫療、教育遊戲、社交網絡、汽車運輸、金融服務等，再從中扶持潛力股，與之一同成長。這樣做的好處，不但降低自建團隊會拉高組織規模與管銷費用的風險，讓研發與營運策略保持彈性，同時也使「創業家精神」不致於快速流失。

從創造用戶體驗的角度來說，我認為小米



和顧客建立的「關係」，是一種可以延伸價值的「有機」資產，它所帶來的價值總和，絕對遠超過最初建立交易關係的投資。

強大的生態鏈，還包括了數量龐大黏著度高的「米粉」（小米的粉絲）。眾所周知，小米品牌從成立的第一天開始，就投注非常多資源在軟體、服務、社群活動，緊緊抓住一圈又一圈的忠誠用戶。在社群經濟時代，這些人不但成了小米最佳的口碑行銷利器，也是小米獲得用戶意見、預測趨勢的重要情報來源。

相較於許多硬體廠商，大量出貨後和終端用戶就「斷了線」，小米在生態鏈最下游、最前線的螞蟻大軍（用戶），其實才是它最強大的市調部門。

把銷售量轉化為「有機」的顧客關係

「低價」絕對是新進廠商吸引目光、衝刺市占率的好方法。但是在和第一批消費者建立關係之後，很多主打低價的廠商，任由顧客關係的淡化、流失。若是只能重複用低價來吸引新的消費者，那麼以財務的觀點來看，只不過是增加了現金的流動，對於品牌價值的累積、商業模式的「有機化」一點幫助也沒有。

因此在一個新創商業模式的思考過程，當我們捨棄了初期的獲利，一定要知道「換回

什麼」。如果只是換回短期的營收，那麼實質的意義不大。因為「資金」是最沒有黏稠性的公司資產之一，許多銀行和創投公司都有豐沛的資金，它一點也不特別。

特別的是我們和顧客建立的「關係」，它是一種可以延伸價值的「有機」資產。通常這個價值不是在短期內被兌換。但是如果可以長期耕耘，它所帶來的價值總和，絕對遠超過最初建立交易關係的投資。

從小米機崛起的例子我們看到，低價策略和大部分的促銷活動一樣，可以吸引到群眾的目光。差別在於，你在百貨公司買的那些促銷品，大多數在交易結束之後，你和廠商的關係也結束了。但是小米機設計一套系統（網站、社群app、口碑行銷），讓這一段關係持續加溫，同時也轉換成自己的品牌價值。

創新的必修學分

以前「創新」是一種選擇、一種策略，如今它已經變成企業生存的「必修學分」，不創新就等著被淘汰。再者，過去總以為創新的產品受限於分眾化、客製化的限制，必須放棄經濟規模。然而小米以「求量」又「保質」的營運策略，在品牌市場開花結果，顛覆了一般人對創新的保守定義。A





Chapter 2 從數位化看SOP

運用智能技術 做好決策

文/何曜宏·資誠創新整合公司資深副總

科學管理是19世紀末期，由美國人弗里德里克·泰勒提出，主要是把工作簡單化、標準化、制定標準時間，並依據此作為生產計劃和管理的依據，這就是所謂SOP。

科學化管理訴求的重點就是紀律與控制，主要績效衡量指標就是生產力，亦即如何以更少的投入，創造更多的產出，就是獲利提升的關鍵。這樣的組織文化，不希望同仁動頭腦，一切都是依據標準做事。

SOP好與壞？熟練的無能徵狀

福特汽車的裝配線生產，更讓SOP與科學化管理邁入革命性競爭世代，1917年至1923年福特只生產一款T型車，不需要做任何廣告，全世界市場占有率90%。有這麼一段話

很多企業推動精實生產改善，但都只是導入精實工具做現場一些改變，並不會帶來企業的長期競爭能力。

形容當時的生產管理：「我只需要一雙手，卻來了一個人，在SOP制度下，是不許同仁私自判斷或做任何改變。」

但需求與供給隨著經濟，在各個不同產業裡，從大量生產、大量客製生產、快速客製生產、個人化生產或大量個人化生產（Mass Personalization）一直在演變，豐田汽車最後TPM的P指的是People，因為今日在市場上要成功，就必須不斷推出新產品，這讓整個供應鏈和生產線管理變得愈來愈複雜，豐田汽車要求第一線同仁必須帶著大腦工作，不准許不良品流入自己的手上、不准許製作出不良品、不准許將不良品流出自己手上。

但長久以來在科學化管理模式下，同仁只是根據SOP做事，他們不會去關心SOP以

外的事情，時間一久，很多的工作為什麼當初是這樣設計和控制，已經不知其所以然，產生了所謂「熟練的無能徵狀」。日本知名企業家稻盛和夫在《日本航空再生》一書提到，日航同仁一切都是依據SOP來決定如何執行業務，但當碰到一些狀況是SOP沒有提到的，就不知道如何做，或也不敢自己決定，而成為SOP下的傻瓜。

當時日航最嚴重的幾個問題，包括：同仁缺乏整體事業的眼光、經營層與現場有距離的障礙、第一線同仁無法站在顧客的立場思考、橫向溝通的障礙、組織缺乏領導力，其實以上問題是科學化管理制度下普遍現象。

很多企業會推動精實生產（Lean Production）改善，但幾乎九成以上的精實改善專案，都只是導入精實工具做現場一些改變，當然它會帶來立即的一些效益改善，但這只是一次性的表面功夫，它並不會帶來企業的長期競爭能力，因為精實（LEAN）管理的關鍵在於人的改變、組織文化的變革，所謂「Not just do lean, be lean」，最普遍的問題在於推動精實改善後，組織還停留在功能式組織，沒有推動跨部門組織文化的變革。



科學化管理制度下，組織架構是按功能或產品、市場事業單位劃分，而企業將戰略目標，細分拆解為各功能部門、各階級可操作的工作目標；並以此為基礎，建立各級部門人員的業績衡量指標（KPI）。我們談責任（Responsibility），但現在問題愈來愈複雜，我們希望同仁要能負責到底（Accountability），其實關鍵不在於知不知道，而在於你的組織環境還是停留在舊有的管控機制，要改變人，首先必須改變環境。

追求創新文化才是翻轉SOP

在台灣有家某行業裡的頂尖企業，它們的研發團隊是公司最重要資產，但這十年來，新進同仁流動率愈來愈高，但公司對同仁的福利和報酬一直都是領先同業，but why？

在數位化環境裡，企業必須運用人工智慧和數位化決策科技來提升決策品質。

其實現在人性需求已超越基本物質的滿足，他們需要的是一個可以帶給他們更高的舞台，而舞台上存在更多的挑戰與成就感滿足，任何企業想要創造一個創新文化的環境，就必須跳脫過去功能式組織下的KPI績效管理，根據企業的策略目標，不斷推動端到端的平台，讓組織的人才從功能框框釋放出來、透明化執行過程、適時激勵同仁創新突破，這將帶給組織的已不是短期獲利提



升，更是長期核心能力的優化與競爭優勢。

決策是領導的核心，也是企業經營管理最具挑戰的工作。但現代決策的複雜度和相對速度的要求，企業已難只仰賴領導者和高階主管憑藉經驗和直覺判斷，即時做出英明的決策。企業必須運用人工智慧和數位化決策科技來提升決策品質，如何讓整個組織裡人人都能在第一線快速決策，才能夠靈敏、快速回應挑戰。在數位化環境裡，很多人提出資料是資產、是競爭利器，所以大量收集資料，但資料若不能協助管理決策力的提升，資料就只是一些數字而已。

在台灣地區過去代工的環境裡，雖然現場建立SOP，但管理決策流程為了保持更多彈性的應變力，反而缺少制度化流程，尤其是跨部門決策流程的管理機制。也因為太過於「人制化」，這也產生企業接班和永續經營

的一大障礙。大多數公司並未善用他們本來就有的資訊，他們不知道該如何管理那些資訊，分析資訊以了解相關情況，然後根據新的見解做出改變。

其實大數據最大的挑戰是來自原資料的多樣性不足而非大數據的數據數量，因為所有事件都不是單一因子導致的，因此數據的多樣性非常重要，也需要具有多樣性，大數據才能真實的應用在實際的工作上。

以數位技術做好SOP管理

數位化經濟的經營重點在於擷取、分析、運用資訊，以服務顧客。1970年代，日本7-Eleven執行長鈴木敏文認為便利商店的獲利關鍵，在於迅速的存貨週轉率，所以他把下訂單這個最重要的業務決定，交給便利商店的二十萬名店員來負責，為了幫助店員做更好決策，他把每日銷售報告和天氣預測之類的補充資料，一併傳給每家便利商店。報告中詳列前一天賣出什麼、去年同一天賣出什麼、上次天氣狀況相似時賣出什麼、其他分店賣出什麼等等資訊。結果，三十多年來，7-Eleven一直是日本獲利最好的零售商。日本7-Eleven利用的只是日常一般營運資料，但他協助第一線店員如何使用這些資料，進行更有效制度化的決策（Management Decision SOP）。**A**

公司不會因為花大錢投資精密的分析工具或購買自動化設備，就能創造差異化的競爭優勢，企業想要進入工業4.0——智能化企業，最大的投資應該是人，先建立跨部門制度化決策流程管理機制，再整合數位化技術及工具解決自己的關鍵問題，才能成功邁入不斷突破的智能化轉型。





圖片：天下文化提供

全聯福利中心董事長——林敏雄

從滿意的服務 到感動的服務

圖·文 / 天下文化出版社

全聯福利中心董事長林敏雄，以二十年時間，讓自己與公司定義了成功的價值。但如何做到？從商品、門市、後勤、行銷、人才、公益等面向，說明全聯蛻變的故事，印證「讓利」才能創造互利，以全聯的企業故事說明。

從門市、商品、客服到社區服務，全聯從消費者視角，創造深入人心的企業價值。顧客形形色色，難免會遇上不理性的消費者。面對這樣的客人，愈需要智慧應變，化解他們心中的不滿意。

說起賣場的奇事，門市人員總是又好氣

又好笑：有客人進門市不自己挑選商品，堅持指名店經理為他準備齊全，他只管付錢結帳；或是沒看清楚DM，買錯了非特價的商品，事後跑來門市吼罵；還有客人總是在打烊前五分鐘才進門，非要讓門市人員等著他買完，才能關門。



看更多名人講堂

名人檔案

全聯福利中心董事長 **林敏雄**

全聯福利中心董事長，1950年生，台北商專畢業。建築包商起家，成立元利建設，後跨足金融業，經營華泰銀行。

全聯福利中心

成立於1998年，初期供銷公教福利品為主，「全聯社」民營化後由林敏雄承接，成立全聯實業股份有限公司。為台灣地區最大的超市通路，目前有近970家分店。

耐心處理、展現誠意， 是面對「非常」顧客的不二法門

全聯管理部訓練中心從令儀透露，過去她在門市服務時曾接過一通客訴電話，對方一開口就威脅：「我要開記者會，而且要告你們，全聯騙很大！」原來，當時全聯有一檔週年慶活動，可以用折價券換購商品，由於廠商供貨不及，客人拿不到貨，非常不諒解。

從令儀委婉地請消費者留下聯絡電話，但是對方說，已經留過三次電話、仍無人聯絡，不肯再留。提供地址，貨到了直接送過去？客人說，不想暴露居住隱私。雙方一再溝通，她不斷琢磨解決之道，甚至建議客人留下鄰居的地址，她送貨過去，再請鄰居代轉。

最後，對方終於被從令儀的誠意打動，留下電話號碼。隔天貨到了，她立刻通知客人。客人來取貨，再也沒有開記者會或訴訟的言詞。俗話說：「嫌貨人才是買貨人。」妥善處理客訴，對方反而會成為忠實顧客。

「一般人認為客訴很棘手，避之唯恐不及，我卻很願意處理客訴，」全聯社處長張

麗娜笑道，她面對「非常」顧客的方式，就是當對方的朋友。
張麗娜遇過一位個性比較激烈的客人，不但多次投訴，還揚言要在門市前自焚，讓區經理頭痛不已。張麗娜接到這個訊息，就找這位客人聊天，得知對方是一位藝術家，她就主動聊起藝術相關的話題，對方話匣子一開，反而忘了要客訴。

雙方相談甚歡，客人送給張麗娜自己的畫作，而張麗娜到日本旅行也自掏腰包，買了浮世繪畫冊回來送給他。以心相待的結果，張麗娜不但化解了客訴，還多了一個朋友。

張麗娜認為，溝通不良是客訴的常見原因。比方說，客人買了生鮮商品之後，以東西壞掉為由要求退貨，門市人員處理時多說了一句：「這個商品我們賣了很多，別人吃都沒問題」顧客聽了當然會不高興，就可能產生衝突。張麗娜提醒，「如果門市人員的言語再委婉、貼心一點，就能減少很多客訴。」

張麗娜認為，溝通不良是客訴的常見原因。比方說，客人買了生鮮商品之後，以東西壞掉為由要求退貨，門市人員處理時多說了一句：「這個商品我們賣了很多，別人吃都沒問題」顧客聽了當然會不高興，就可能產生衝突。張麗娜提醒，「如果門市人員的言語再委婉、貼心一點，就能減少很多客訴。」

張麗娜認為，溝通不良是客訴的常見原因。比方說，客人買了生鮮商品之後，以東西壞掉為由要求退貨，門市人員處理時多說了一句：「這個商品我們賣了很多，別人吃都沒問題」顧客聽了當然會不高興，就可能產生衝突。張麗娜提醒，「如果門市人員的言語再委婉、貼心一點，就能減少很多客訴。」

張麗娜認為，溝通不良是客訴的常見原因。比方說，客人買了生鮮商品之後，以東西壞掉為由要求退貨，門市人員處理時多說了一句：「這個商品我們賣了很多，別人吃都沒問題」顧客聽了當然會不高興，就可能產生衝突。張麗娜提醒，「如果門市人員的言語再委婉、貼心一點，就能減少很多客訴。」

感動服務：真誠關心消費者的需求

「要讓消費者打從心裡說出『全聯真是個好商店，我下次還要再來』，只有滿意的服務是不夠的，」全聯營運長蔡篤昌指出，「還需要感動的服務。」

什麼是感動的服務？《彭博商業周刊》曾經整理出會讓消費者感動的服務，包括：主動協助提重物、耐心解釋商品、雙手奉上商品與找零、跨店調貨協助、親切指引賣場動線、貼心裝袋服務、貼心水果切塊服務、有效率的退換服務、笑容滿面有禮貌等。

其實，要做到令人感動的服務並不難，蔡篤昌強調，只要將心比心，站在消費者的角度思考：「如果是我，我想得到什麼樣的服務？」

他認為，感動的服務，就是發自內心去關心消費者的需求。全聯每家門市，各有商圈特色和主力客層，細心觀察他們的消費習慣，並主動提供服務，讓客人很享受來門市購物，就是全聯的感動服務。

全聯式的感動服務，可以說五花八門：社區中的消費者如果老人家多，門市就提供外送服務，讓他們不必提重物；常有觀光客上

門市服務是基本功，只要做好門市服務，成效自然擴及社區，更有機會進而得到大訂單。

門採購的門市，就會備足觀光客偏愛的鳳梨酥、牛軋糖，再提供箱子和塑膠繩，方便他們打包託運；如果鄰近大型寺廟，店裡就準備了拜拜陳列用的水果盤，供香客使用。

另外，記住客人的需求，對方會覺得窩心，互動起來更加有感。有位門市人員，遇到一位客人來買菸。這位客人說不出自己要買的品牌，請門市人員將架上的香菸都拿出來，讓他一一確認。同仁便機靈地記住這位客人的偏好。

下一次，這位客人又上門買菸。不等客人提出要看菸，同仁就主動問他是否仍然要買××牌香菸？客人非常驚訝，也覺得自己備受重視，從此成為這個門市的常客。

搏感情，永遠是經營生意的致勝心法。全聯最主要的客人是社區的婆婆媽媽，跟她們打交道，就是得心熱嘴甜，主動推薦當天什麼水果好吃，或是討論肉品如何料理，待客如家人，她們就會養成上全聯採購的習慣。

門市服務是基本功，只要做好門市服務，成效自然擴及社區，更有機會進而得到大訂單。每家全聯新門市開幕時，掃街、美化社區環境，都是基本活動；之後，積極參與地方上的公益活動、殷勤和居民招呼問候，很快就獲得在地鄉親的歡迎。

這些公益活動的類型很多，除了和基金會合作，幫老人清掃、做飯，豐原區區經理林沅融還有一次深刻的體會，有一次辦來店擁抱送好禮活動，一位媽媽就感慨地說，如果不是這個活動，她那個二十幾歲的兒子大概不會抱她了。

透過這些敦親睦鄰的活動，林沅融認為，「讓社區住戶了解我們的內涵，頗能拉近彼此的關係。」當關係接近了，機會自然比較多。

拚市占率，更要拚心占率

東勢的豐勢門市，經常有家保險公司的

員工上門，因為覺得全聯的服務好，每次要買東西，就會互相號召，把門市當成團購中心。店經理也會用LINE群組聯絡，有優惠就主動告知，靠著平日跟消費者互動，從小額消費開始累積大宗訂單。

除了融入社區之外，主動為住戶提供服務、解決他們的問題，也是全聯在社區經營中的一環。中部地區信仰活動多，廟宇就成了社區服務的重點。

透過誠懇的態度、貼心的設想，全聯建立起可信度，不論是中元節等大節慶或進香團來朝拜，每當需要大量的祭品、乾貨、飲料，廟方第一個想到的就是全聯；而門市接到了大型訂單，服務起來更是謹慎細心，即使需要緊急調貨，也會想盡辦法滿足顧客。A



好書推薦

《全聯：不平凡的日常》

作者：謝其濤
出版社：天下文化出版社

透過一個又一個的真實故事，從商品、門市、後勤、行銷、人才、公益等面向，說明全聯蛻變的故事；企業、廠商、消費者，以及社會、國家之間，零和遊戲並非唯一選擇。





SOP的省思

運用SOP指引工作方向

文／顏長川·中華電信資深顧問



看更多精彩內容

標準作業程式 (Standard Operation Procedure, SOP)，是在有限時間與資源內，將某一事件的標準操作步驟和要求以統一的格式描述出來，並將關鍵控制點進行細化和量化的一套程序，用來指導和規範日常的工作。

SOP 能夠縮短新進人員面對不熟練且複雜的學習時間，只要按照步驟指示就能避免失誤與疏忽。波音公司也認為只要機師奉行SOP，就足以因應緊急狀況。航空公司為削減成本買舊機升級版，讓已經熟悉737的機師在iPad學2小時就飛上天，可省下一大筆培訓費；沒想到半年竟連摔兩架波音737 Max及300條人命遭停飛3個月，波音公司損失約50億美元營收和無

價的消費者信心；顯然，SOP除了職員的照本宣科外，還需要有誠信正直的熱情配合，才能發揮應有的功能。

「標準化」可一再重複操作

標準是科學、技術和實務經驗的成果；標準化則是在一定的範圍內為獲得最佳秩序，對實際的或潛在的問題制定共同的和重覆使

如何預防人為錯誤、消除人為缺失，並確保工作在首次執行時正確無誤的進行，是推行SOP的首要之務。

用的規則的活動，也就是制定、發佈及實施標準的過程。一個國家通過標準及標準化，可以整合和引導社會資源，推動自主與開放創新，加速技術累積及科技進步、產業升級以及經濟、社會、環境的全面、協調、可持續發展。

國際標準化組織 (International Organization for Standardization, ISO) 成立於1947年2月23日，制定全世界工商業國際標準的國際標準建立機構。如果SOP結合國際標準化組織所制定的與品質管理有關的ISO 9000系列標準的四階文件，即第一階：品保手冊，第二階：程序 (跨門部相關作業權責定義說明)，第三階：作業規範 (較為細項之作業說明；ex：機台操作規範……等)，第四階：記錄表單。那麼SOP是屬於第三階，即作業性文件，須具備以下8大項目：1.目的 2.適用範圍 3.職責 4.參考文件 5.定義 6.流程圖 7.作業流程說明 8.附件。

合乎ISO的SOP是一套標準化的作業程式，在正常條件下大家都能理解又不會產生疑義，能一再重複操作而使工作技巧達於爐火純青的境界。對麥當勞和統一企業等以服務見長的大企業來說，SOP是重要資產、公司經營的Know-How，只要SOP完備，就可以快速展店；聽說大陸的瑞幸咖啡在2018

年創立後2年就要展店3600家，準備彎道超車，一舉超越在大陸的Starbucks (星巴克)，應該就是拜一套縝密的SOP之賜！但要謹記一個過來人的感慨：「一個產品只要進入標準化，就要進入紅海了！」

「效率化」可降低成本、提高品質

SOP貫徹ISO的核心精神 (想的，說的，做的，寫的都是同一套，白紙黑字且年年更新)，可實現生產管理規範化、流程標準化，是企業最基本、最有效的管理工具和技術數據，可樹立良好的生產形象，取得客戶信賴與滿意。此外，SOP係將企業積累下來的技術、經驗，記錄在標準文件中，以免因技術人員的流動而使技術流失；也可使操作人員經過短期培訓，快速掌握較為先進合理的操作技術，即可提高效率、降低成本；同時根據作業標準，易於追查不良品產生之原因加以改善，提高產品品質。

而且SOP成也在人，敗也在人；多數問題是由人的專業不足、無心、疏忽、誤解、健忘、意外或故意等行為所造成的錯誤而導致SOP的僵化或不合時宜，反而阻礙目標的實現；「人」可說是最大單一不可控的因素，如何預防人為錯誤、消除人為缺失，確保工作在首次執行時即可正確無誤的進行，是推



行SOP的首要之務，但要容忍一些挑戰SOP的組織分歧者，他們也許是未來的接班人。

日前警方查獲的詐騙集團竟也有SOP，該集團將詐騙手法詳細記載成為詐騙執行手冊。當詐騙集團也懂得藍海策略（詐騙手法推陳出新）、知道長尾效應（對準特定小眾族群進行詐騙也能獲利），並充分運用SOP時，原來這個社會早已進入「知識經濟」時代。如今的「數位經濟」時代，有一種「寫SOP其實就是寫程式」的說法，詐騙集團的技術已升級到「駭客」的程度，警方也應該跟著有「駭客」的水準，可以「real time on line」地進行「黑白」對抗。

「制度化」可用法治代替人治

SOP是一個體系，也是一個制度；必須有涵蓋性、說服力和執行力；工作文件內容要簡

明扼要，清楚明白，讓新進人員便於進入狀況；可說是企業不可或缺的一套典章制度，可以傳諸久遠，不會人亡政息，也就是能依法治替代人治。企管專家余世維說：「一個公司要有兩本書，一本書是紅皮書，是公司的策略，即企業文化和經營管理策略；另一本書是藍皮書，即SOP，標準作業程式。」

在企業內，制度當然可以調整修改，但是需要經過完全的民主程序；所謂的完全，就是充分討論，多數決定。為了避免因人設事，需要做利益迴避；做好程序正義才有實體正義，否則就是破壞制度或根本毫無制度，產生人治重於法治的現象！最擔心「蕭規曹不隨」的企業主管一上台就三令五申：「我說了算！照我的方法去做！」

台灣廠辦之遠雄集團創辦人趙藤雄是個「狂熱工作，極究細節」的人；最欣賞王永慶，參考台塑管理方式展開遠雄事業多角



附表：SOP狂的行事風格

五字訣	做事態度	內涵	說明	重點
完	把事情做完	責任	<ul style="list-style-type: none"> 使盡九牛二虎之力仍未完工 如期完工是基本責任 	使命必達
好	把事情做好	品質	<ul style="list-style-type: none"> 不僅做完還要做好 品質是第二生命，絕不妥協 	品質至上
快	把事情做快	速度	<ul style="list-style-type: none"> 短跑決勝在0.01秒之間 5G是百倍速時代 	速度第一
樂	把事情做樂	樂趣	<ul style="list-style-type: none"> 吃苦當作吃補 把工作當興趣 	樂在工作
活	把事情做活	意義	<ul style="list-style-type: none"> 知道為何而戰？為誰而戰？ 工作的意義何在？ 	活在當下

資料整理：顏長川

化；遠雄企業的辦公室桌面十分整齊，檔案歸類清楚，計有三十三類制度、無數的施工範本等，隨著不同的專案隨時更新，然後IT化。專案流程控管可精準到算天數，「新人只要輸入公式，蓋一棟標準廠房所需時間就出來了。」一通百通，一棟棟廠辦、一個個事業就這樣複製出來了。很多員工回憶：「在遠雄工作期間，幾乎天天都在寫SOP！」證明趙藤雄是一個SOP狂。

「最佳實務」可創造卓越績效

一般公司內部的運作，處處仰賴SOP；有的公司雖小，但SOP累積多年之後也是厚厚一大本。一般來說，SOP會告訴人員，要怎麼做一件工作、處理一件事情、調用公司的資源等。企業間也會相互比較各自的SOP，並找出最佳實務（best practice），特別是市場領導者的最佳實務，先經過市場的考驗，創造出卓越績效，成為同業的基準（benchmark）；再經過時間的考驗，原創

者會被同業共尊為教父或教母（Godfather or Godmother）。SOP狂的行事風格除了會把事情做完以盡基本責任外，還會要求品質把事情做好；同時兼顧速度、樂趣和意義（如附表）。

台北市長柯文哲（柯P）也是一個SOP偏執狂，具有正直誠信的人格特質，自己的專長從不吝於寫成SOP與人分享，過程遇到不順或挫折，馬上修改SOP；這種有錯就改、求新求變、清楚明確的SOP，讓隨時進來的新人都能很快上手，每個成員都能發揮所長，每個人都認為自己在這團隊中很重要，讓大家都更有光榮感，每一個人也都覺得自己正參與一場改變歷史的大事。柯P這種不藏私，願意和人分享的氣度，讓整個團隊的運作順暢。柯太太陳醫師感慨地說：「SOP，人人可複製；但人格特質，卻無人能夠模仿！」柯P前競選總幹事姚立明這樣觀察：「如果為市政打拚的熱情不先被激發出來，或團隊榮譽感根本不存在，那柯P的SOP狂熱，就很可能遭受嚴厲挑戰！」^A



從服裝加工廠到模式輸出者

這家企業憑什麼被稱為「智慧工廠」？

文 / 宋暘 · 《管理視野》編輯

位於山東青島市的紅領集團，是一家生產經營高檔服飾的大型企業。它在美國、加拿大、澳大利亞、英國、法國、德國、瑞士、瑞典等國家設有分支機構，主要運營酷特智慧C2M（顧客對生產者）系統個性化訂製服務顧客。

自 2015年以來，訂製業務收入及淨利潤收入均同比增長連年超過100%，利潤率達到25%以上。海爾集團董事局主席張瑞敏曾經率高管7次走進紅領集團學習，還特別規定所有集團中高層都必須分批到紅領學習。對於紅領集團的成功，仁者見仁，智者見智。但是，有一條是普遍認可的，那就是紅領集團與時俱進的流程創新。

大數據時代的裁縫

在紅領工廠的天花板上，有一張網。這張覆蓋整個車間的網路如同大城市的軌道交通線，一個個掛鉤是列車，載著它們的乘客，也就是半成品的衣料向各自的目的地有序地緩緩駛去。

這樣的吊掛系統是紅領有別於其他服裝廠

酷特智慧同時生產不同的個性化產品，去除中間商、管道商，直接面向消費者，成為服裝行業中第一個將C2M模式的企業。

的景觀，而其背後是紅領十多年來，為了滿足消費者的個性化需求，對智慧工廠進行的探索與實踐。

坐落於山東即墨的青島紅領集團曾是一家生產西裝的傳統服裝企業，而訂製這個與大規模量產背道而馳的概念，卻是人們對西裝的原生需求。2003年，紅領將訂製業務註冊為青島酷特智慧股份有限公司，正式開始將「互聯網+個性化訂製」作為西裝個性化需求的解決方案。

用工業化效率做訂製

在紅領，一件獨一無二的訂製西服是如何誕生的？首先，消費者在酷特智慧的「魔幻工廠」APP 上對自己的西裝進行自主設計，

選擇自己喜歡的版型、款式、風格，並一一確定包括顏色、面料、裡料、刺繡、鈕扣、口袋等各處細節。之後，通過預約量體，採集的顧客身體資料會與酷特智慧的資料庫進行匹配，自動生成最適合每一位顧客的個性化定製版型。涵蓋上百萬億不同版型的大資料庫讓紅領的製版準確率，甚至遠高於經驗豐富的打版師手工操作。

版型確定後，系統會將西裝上的所有訂製細節拆分，並自動進行排單。一張電子磁卡會記錄所有資料，它會成為這件衣服的電子身份證，帶著所需要的面料輔料，利用吊掛系統自動傳送到對應的工位上。

因為每一個訂單都是不同的，同仁的工作方式也與其他服裝廠有很大不同。他們的面前有一塊電子螢幕，當掛鉤帶著磁卡與面料來到工位元前，同仁需要掃描磁卡，獲取對應的操作資訊。依託這種方式，酷特智慧的同一條流水線可以同時生產不同的個性化產品，而其成本只比傳統服裝廠高出10%。去除一切中間商、管道商，直接面向消費者，這讓紅領成為服裝行業中第一個將C2M（Consumer to Manufacturer，消費者到製造工廠）模式的企業。

傳統製造公司的華麗轉身

這樣的模式所帶來的優勢在於，第一：完全實現0庫存。C2M實現顧客需求驅動生產。一個成衣品牌往往有30%到50%的成本被庫存搶占，因此，對於服裝產業，0庫存所帶來的優勢顯而易見；第二：去經驗化，最大程度上擺脫人對生產的影響。製版、量體這些傳統西裝訂製行業需要豐富經驗的老



師傅才能做到的事，在紅領可以由年輕的同仁，甚至電腦完成，而自動化排單更是讓大規模訂製變成可能。

2015年，在價值150億美元的大陸西裝市場中，訂製西裝佔據了5%的占比，預測顯示，之後5年中還會以每年2%的比例增長。於此同時，年輕一代的成長與消費主權時代的來臨也似乎預示著個性化訂製的時代將要來臨了。

儘管如此，紅領卻依然常常面對這樣疑問：顧客真的需要訂製嗎？消費者有個性化需求，但往往難以實現。這是因為，第一，個性需求在原來的商業環境中往往意味著高價。第二，消費者不知道如何用商業的語言把它表達出來。酷特智能總裁張

蘊藍回答道。

不論是C2B，或是C2M，這兩點都是企業必須解決的痛點。事實上，在服裝行業中，不少品牌都提出過「訂製」概念，但往往停留在「大部分標準化，小部分有變化」的「偽訂製」概念上。這是因為實現各種細節上的訂製要求企業將產品模組化，與此同時，生產線實現資訊化，對每一個模組能做到智慧化柔性生產。而資訊化並不僅僅只存在於生產廠商內部，必須涵蓋從消費者、生產廠商、物流，更重要的是整個供應鏈的「生態圈」的資訊打通。

在資訊打通的過程中，企業需要做好「翻譯」的工作——以酷特智慧為例，在C端，「魔幻工廠」用模組化設計的方式，將顧



當訂製時代來臨，消費者與廠商的交互將愈發重要，因此在生產過程中必定離不開顧客的參與。

客對西裝的需求翻譯成工廠能夠處理的資料；而在M端的生產過程中，又將每一個需要加工的個性化部件翻譯成工人看得懂的操作指導。用這樣的方式，將顧客需求與生產聯繫在一起。

數位化轉型的挑戰

對於製造業而言，供應商端的管理與互通也常常影響企業的命脈。在紅領，系統能夠自動管理生產原料庫存，當顧客在魔幻工廠下單，這件西裝所需要消耗的各项材料會即時反應在庫存中，一旦某種原料的庫存低於臨界值，系統將自動向供應商訂貨。而這也意味著管理模式的變化——去領導化、去部門、去科層、去審批，全員對應目標、目標對應全員，高效協同，張蘊藍如此評價。

當訂製時代來臨，消費者與廠商的交互將愈發重要。與標準化產品不同，個性化產品是為了滿足消費者的需求而存在的，因此在生產過程中必定離不開顧客的參與。對於紅領來說，一個能夠高效響應顧客需求的M端已經打造完成，下一步要做的，就是通過線上線下相結合的全管道，更廣泛、深入接觸C端消費者。張蘊藍透

露，酷特智慧會在全國鋪開線下體驗服務。這也與阿里巴巴創始人馬雲提出的，結合線上、線下、物流與供應鏈的新零售不謀而合。

模式複製，迎接新機遇

對於酷特智慧模式是否能夠被複製，運用到更廣泛的商業情景中的疑問，紅領用另一種方式做出了回應。紅領已開始對其他工廠進行智慧化改造。張蘊藍透露，目前簽約企業已達到60餘家，涵蓋20多個行業，到目前為止，已經完成一家牛仔褲工廠及一家家庭裝修企業的改造。

對於接受改造的工廠而言，最大的難點卻並非在技術層面上，而是在於同仁的意識上。對於基層同仁來說，即使是抬頭看螢幕這麼一個小小的動作，都是對傳統生產活動中持續多年的規則與習慣的打破。

這只是紅領在歷時13年的改造中所經歷過的挑戰之一。從傳統製造業跨越到智慧生產，對於所有的製造商來說並無定勢，這註定會是摸著石頭過河、在創新中求突圍的一條道路。紅領已經達成的，是以資料化驅動柔性生產，建立C2M生態圈，提升效率、降低成本，推動人機有效交互，從而實現大規模訂製。這對整個大陸的製造業都有著積極的意義。 **A**



經復旦商業知識授權轉載，在原文基礎上略有刪減，未經許可，請勿轉載。



Universe of Water Particles on a Rock where People Gather

2019年全球百大趨勢

改變未來的四大設計

圖·文／智威湯遜 (J. Walter Thompson) 提供



看更多經典設計

智威湯遜《改變未來的100件事——2019全球百大趨勢》中英文雙語版在台灣地區問世。這份趨勢報告涵蓋了「文化」、「科技與創新」、「旅遊與觀光」、「品牌與行銷」、「食品與飲品」、「美容」、「零售」、「精品」、「醫療保健」與「生活風格」10大領域，網羅了世界各地正在發生的事。

或許 你會問，在這資訊爆炸的時代，所有資訊在網路上都可以被查找，任何想知道的事總在彈指間就會有答

案，那為什麼還需要這份趨勢報告？答案「是，也不是。」

沒錯，我們身處的世代，所有資訊都彈指

可得，但問題是假資訊充斥，加上因為資訊太容易取得，導致人們分析歸納的能力正慢慢消失且變得愈來愈沒有耐性。正因如此，這份經過篩選與歸納過的資訊更難能可貴。它讓讀者更容易閱讀也更容易消化。

一個設計人，如何在這份報告中協尋靈感？

《改變未來的100件事——2019全球百大趨勢》幾乎在每一個子章節裡都有設計相關的創新趨勢，每個趨勢附有插圖或照片，正因為美感與趨勢密不可分，視覺更能傳達文字無法

每一個趨勢所代表的是一個現象、一個生活方式、一個價值信念，可以帶給我們很多啟發的idea。

道盡的新鮮與有趣，以及超乎想像的驚奇。整本書中英文對照，非常容易閱讀與查閱。

每一個趨勢所代表的是一個現象、是一個生活方式、是一個價值信念、是文化、是科技創新，不管它是什麼，它絕對都是一個美好的idea、生活的idea、創新的idea、生意上的idea，可以給我們很多啟發的idea。藉此，我們提供四個趨勢供讀者參考，也希望對激發新的idea有所助益：

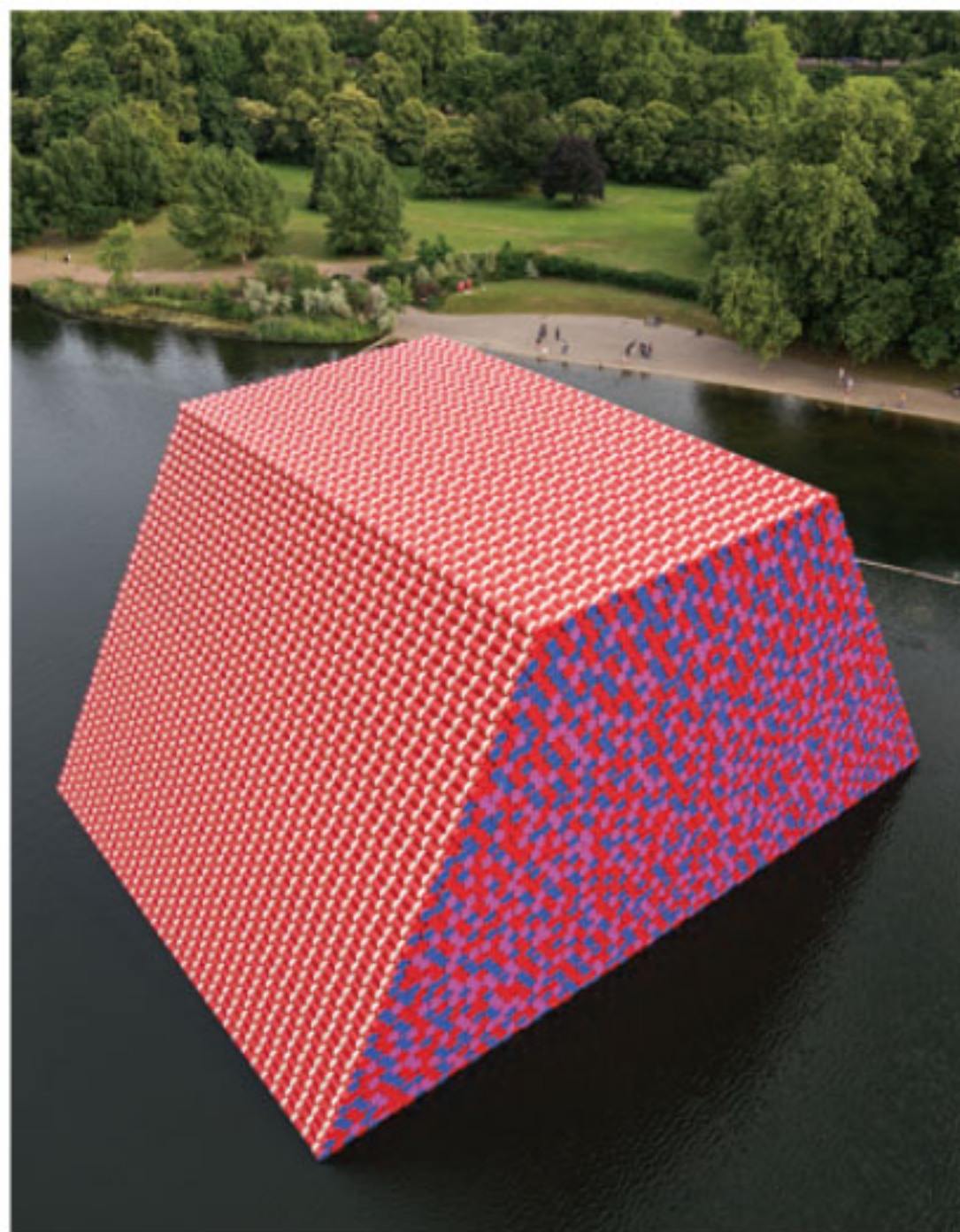
1 未來美術館

「未來藝術家的挑戰是要重新思考觀眾的角色，讓他們也成為一種新的媒介。」

文化保存機構館長與藝術家正在致力於「創造沉浸與互動式」的美術館，不只提供有觀賞功能的展覽，他們也期望帶給觀賞者更多的參與感。teamLab Planets以及Borderless在東京的展出，要求參觀者將自拍棒留在門口，這種做法完全不像近期興起的美術館，致力於讓熟悉社群媒體的千禧世代驚豔。他們反而別出心裁的將參觀者化身為主角，展演空間以自然為主題，是一個充滿彩虹的虛擬水池，當有人從中間走過去的時候，會漾起漣漪，牆上經過設計的影像則會回應參觀者的動作與觸碰。



View of the Public Square and Gardens Looking South from 33rd Street.



The London Mastaba, Serpentine Lake

teamLab使用的科技改變了人們對傳統美術館的體驗，不再將空間設計成如同Instagram一樣極致好看的2D美術館，而是結合藝術與數位裝置，創造新的感官體驗，讓參觀者同時成為藝術品的一部分。500名動畫師與軟體工程師所組成的堅強團隊，也將自己的成品從展間帶到具歷史與精神意義的名勝，像是日本的高知城，藉此讓參觀者以現代的方式重新與百年名勝連結。

全新的沉浸式美術館採用了虛擬與擴增實境的先進科技，迎合那些生於極度數位化世界、習慣於虛境模擬的世代。藝術家受到的挑戰是要重新思考觀眾的角色，讓他們也成為一種新的媒介。這種實驗性藝術目前主要是短期展覽，同時也成了示範，未來可以應用於主題公園、購物中心，甚至是餐廳。

2 立體環繞式的公共裝置藝術

「即使有時效性，但大型裝置藝術還

是有興致勃勃的野心及玩心，想要與普羅大眾同樂和對話。」

碩大的蜂巢狀建築尚未完工，但早已在紐約掀起一片風潮，不只登上熱門關注，話題也傳得沸沸揚揚。2019年春天，萬眾期待的哈德遜廣場（Hudson Yards）的蜂巢狀新地標將盛大亮相。

由英國當代著名設計師湯瑪士·海瑟維克（Thomas Heatherwick）及其建築工程工作室所設計，此建築被稱為「紐約的天梯」，蜂巢式建築由154段縱橫交錯的樓梯組成，接近2,500個階梯，加上80處平台，成為一個開放式，讓人攀登、探索、遠眺市景的地方，期待給人獨樹一幟的立體感官體驗。這座紐約的天梯，是近期規模較大的公共裝置藝術品，具備體驗與趣味性，更具備能在社群上瘋傳的潛力。

在2018年的倫敦設計節，一頭威猛懾人的

鮮紅獅子現身在特拉法加廣場，一般民眾可於一側螢幕輸入字元，隨即會轉換成一首詩篇由獅子的口中放聲朗誦，一切魔法皆來自於設計者的演算法。夜幕低垂，魔法延續，詩音汨汨繚繞納爾遜紀念柱，吟詠如流詩篇，像是在詠懷亡者。幕後的魔法師——埃斯·德夫林（Es Devlin）將此設計作品「請餵獅（詩）」贈給Google的隨身藝術文化開發計畫（Google Arts & Culture）。

即使有時效性，但大型裝置藝術還是有興致勃勃的野心及玩心，想要與普羅大眾同樂對話。如今的公共藝術品都漸趨親民可愛、逗趣好玩，一改以往冷傲難解的姿態，更通俗、更能使人會心一笑。

3 更有包容性的設計

「我們處於一個非常時期，自動化技術與概念侵入我們使用的裝置、居住空間和活動場所。隨著人類世界愈來愈仰賴人工智能機器，我們更需要注意它們在設計上不被潛在的偏見影響。」



Hannah Rozenberg - A space to speak in the digital masterplan

更有包容性的設計已成為流行時尚和家居產品的主流。眾多大品牌為了創造一個具有同理心的未來，設計了許多工具，隨著人與人的生活愈來愈緊密相連，科技與設計必須加緊腳步。

2017年12月至2018年9月於紐約庫柏休伊特博物館（Cooper Hewitt museum）舉行的無障礙技術設計展（Access & Ability），旨於讓大眾探討「為行動不便人士量身設計的重要性」。展覽中陳設超過70件作品，都是為了讓行動不便者暢遊世界，其中有為盲人貼身打造隱身為珠寶的導航設備；還有為失聰之人設計的襯衫，能夠將聽不見的曼妙音樂，透過感官體驗讓他們「感同身受」。

家居設計大廠IKEA也想藉著更貼心的設計讓行動不便者享受更便利的生活。在2018年10月這家家具零售商就在紐約舉辦了為期3天的活動，為了提高針對行動不便者設計商品的意識。這場活動涵蓋座談及演講，由行動不便者及人體工學設計專家共襄盛舉。

當大眾市場意圖將商品設計更符合各種族群需求，科技及工業技術也需要亦步亦趨跟上這股潮流。

4 現代文藝復興裝潢

「餐館的裝潢正在從極簡美學轉向富麗堂皇的懷舊風格，這種風格讓人想起充滿藝術與宏偉裝飾的富裕年代，讓顧客的眼睛和胃同時享受盛宴。」

低調奢華的風格興起，成就咖啡館與餐廳出現許多大師之作。Felix Roasting Co不像其他的咖啡店。它的石頭地板、銅製圓頂及現代文藝復興的色調，創造了一處結



Felix Roasting Co in Manhattan

合了藝廊、奢華酒吧與魏斯·安德森（Wes Anderson）電影場景的場域。在2018年9月下旬開幕的New York City咖啡店，是由室內設計師肯·福克（Ken Fulk）操刀。「讓肯來設計一間咖啡店，就好像讓米開朗基羅（Michelangelo）來設計你的浴室。」該店的擁有者馬修·莫寧安（Matthew Moinian）向《Vogue》開了個玩笑。Felix Roasting Co的願景是提供全新的「咖啡概念」，讓人擁有尊爵感，甚至飲料的呈現也像藝術品山胡桃煙燻的斯摩爾拿鐵（s'mores latte）是先放在一個鐘罩內，上桌後再將鐘罩移開，釋放出煙燻的山胡桃木香氣。

餐館的裝潢正在從極簡美學轉向富麗堂皇的懷舊風格，這種風格讓人想起藝術與宏偉裝飾的富裕年代，讓顧客的眼睛和胃同時享受盛宴。

這些趨勢，你跟上了嗎？綜合以上，我們

精選了四大趨勢。若對於另外九十六條趨勢有興趣，不妨自行探索一番。 A



《改變未來的100件事——2019年全球百大趨勢》

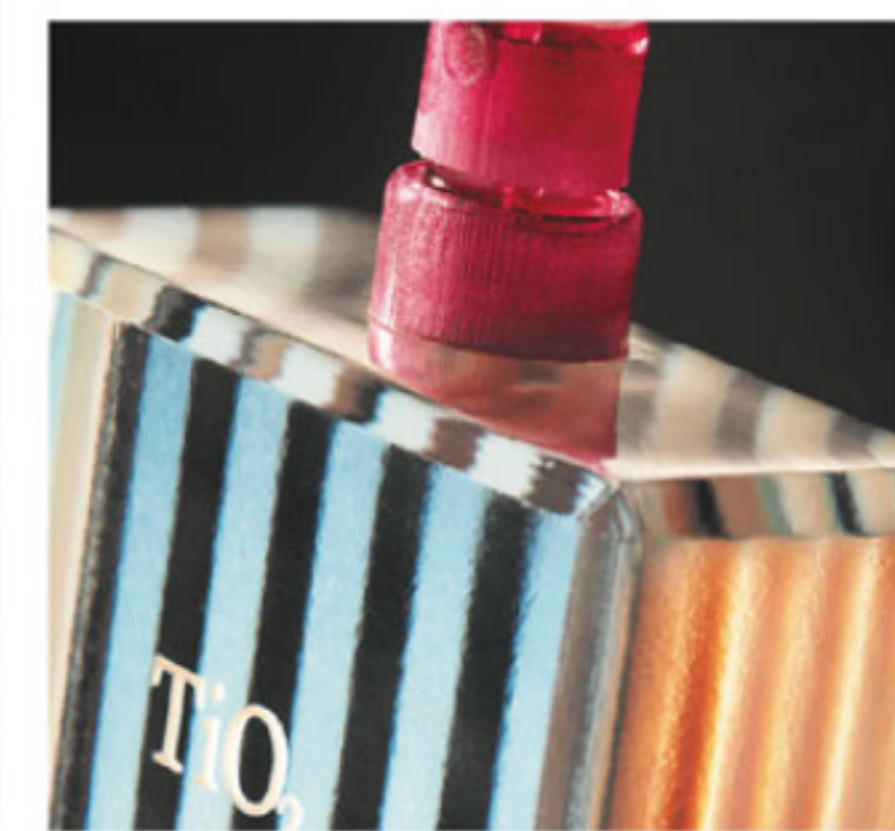
作者：智威湯遜團隊

本書見證與預覽未來一年的概況，2019年的大趨勢不再只是科技領風騷，幾乎所有話題都涉及人類對於各種新事物的體驗感受和回饋價值：視覺與美感在科技上的運用更人性化；趨勢的下一步會怎麼發展，你注意到了嗎？

3D 列印

3D Printing

你創意的伸展台



資料來源：Stratasys

Stratasys致力於推進尖端消費品領域的3D列印應用，提供您隨時隨地將天馬行空的創意變為真實的3D模型。



尋找適合您的3D列印設備





女性疾病知多少？

身體四大警訊要注意

文／林佩辰·資深醫療記者



看更多健康常識

五月是母親月，是否有關心你身旁這位偉大女人的健康呢？不論是家庭主婦，或是職業婦女，還是進入退休生活的銀髮媽媽們，女人們在不同年紀出現的問題，除了大家熟知的更年期症狀外，還有四大問題值得關心。

女人 在不階段所擔負的責任不同，身體可能出能的症狀卻大致雷同，但同樣症狀出現在不同年紀，卻代表不一樣的嚴重程度。雙和醫院副院長，同時也是婦產科醫師賴鴻政指出，陰道異常出血、陰部搔癢、筋骨痠痛都是門診很常見到的問題，其中婦女癌症是最嚴重的問題。

問題一——陰部搔癢

女人一生中碰到陰部搔癢的機會不知凡幾，「癢」的問題不大，但卻大大的影響生活品質，若發生在年輕人常是黴菌感染，最常在夏天出現。賴鴻政說，若是夏天發生的黴菌感染會非常癢，分泌物像白渣物的感覺；

若味道很重但不太癢，分泌物偏黃綠色，這比較像是細菌感染；如果又癢味道又重，分泌物呈現泡泡狀，那麼就是滴蟲感染。

對於搔癢只要對症下藥通常都可以解決，不過，賴鴻政提醒，治療的方式不是把菌殺光光，而是取得細菌與黴菌間的生態平衡，要相信身體自己有復原的能力。

不過，若陰部搔癢出現在更年期的婦女，那麼就不是感染，而是皮脂腺萎縮，同時還有皮膚乾澀狀況，在門診裡會見到有些婦女以為是自己洗不乾淨，而過度清潔或用熱水拼命洗，反而會讓皮膚更乾更癢，這種情形洗完澡立刻擦乳液、嬰兒油或凡士林，下陰部還可局部使用女性荷爾蒙藥膏，這類藥膏較無全身性副作用，可安心使用。

問題二——陰道出血

在非經期期間出血確實困擾不少婦女，若是年輕人問題還好，可能是經期不順，但出現在40~50歲停經前的出血狀況不一，有可能是子宮肌瘤、子宮內膜病變或荷爾蒙失調都



女性疾病常出現的問題，包含：陰道出血、陰部搔癢、筋骨痠痛都是門診很常見到的問題，其中婦女癌症最為嚴重。

有可能，要確立診斷就得先利用超音波檢查。

賴鴻政表示，出血若在不應該出現的時間點及不應出現的對象就有點麻煩了，尤其年紀愈大，出血狀況愈不規則、量愈大，罹癌的風險就愈高，其中又以子宮內膜癌發現的太晚死亡率逐年增加。

而為了診斷是子宮內膜癌的危險性出血或無罹癌風險的出血，今年9月開始可以利用子宮頸抹片的機會，順便進行基因檢測，就能找出高風險的個案，賴鴻政認為，利用篩檢評估，大概可以排除5到8成的個案。

為何需要進行鑑別診斷，原因在出血的個案中，被發現為子宮內膜癌的機會不是那麼高，40到50歲出血婦女約兩萬多件，其中有問題再進行檢查，每80人中有1人是子宮內膜癌，更年期婦女每15人中有1人，至於40歲以下者每130人中有1人，因此利用篩檢工具找出子宮內膜癌高風險者，確實可以減少不必要恐慌。

問題三——婦女癌症

十大癌症中，除了肺癌因空污日益嚴重罹患人數不見下降外，因生活習慣吃太好造成的癌症，例如大腸直腸癌及乳癌外，子宮

內膜癌也因肥胖婦女愈來愈多，罹患者數恐怕年年創新高，還好早期發現治療效果相當好。

子宮體癌中除了有子宮內膜癌外，惡性子宮肉瘤死亡率相當高，子宮肉瘤多數是良性的肌瘤，只有約1/350~1/1000的機會是惡性的，因此婦女朋友要多留意。

實際上，目前最讓婦癌科醫師感到困擾的是卵巢癌，賴鴻政說，由於卵巢癌不易發現，罹患原因又不是很明顯，目前新的藥物是針對一成到一成五的基因突變的患者，其餘患者治療效果仍受局限。

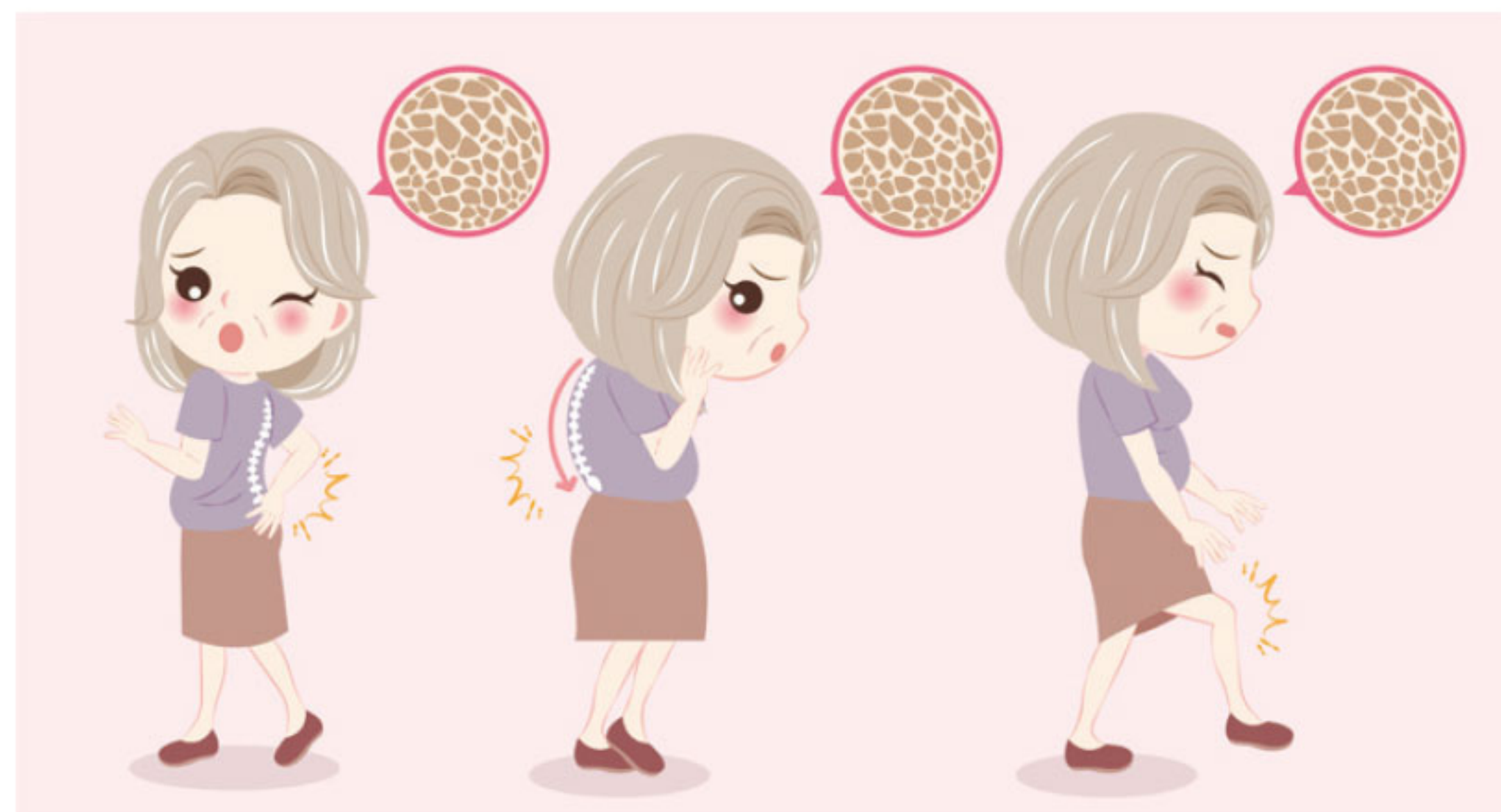
由於卵巢癌有一大部份是從輸卵管開始長出癌細胞，因此，醫界開始採取預防式手術，只要無生育問題，因病情得切除子宮時，會徵得患者同意，順便把輸卵管拿掉，

利用運動來加強膝蓋周圍的肌肉或腰腹間的核心肌群，因為不運動會更痛，會讓肌肉更退化。

幾年前，加拿大醫界開始進行這項試驗，追蹤十數年後，就能知道輸卵管預防性的切除，是否可以降低卵巢癌的發生。

問題四——筋骨痛

隨著老年化社會的到來，門診中有一大族群的婦女是因痠痛而來，無論是腳無力走不



動或是腰痠背痛，不少人都因痠痛困擾而影響到睡眠問題，進而影響情緒，「很多患者進診問說，自己一定有骨鬆所以腰痠背痛，一定膝蓋有問題，所以才走不動，實際上，這些問題可能都源自於不敢運動而產生的肌少症。」熱愛運動的賴鴻政近年對於這類問題非常有感。

他說，怎麼吃得健康大家都知道了，一週運動三次也知道了，但太多長輩擔心自己骨鬆膝蓋無力，怕跌倒而不敢動，但實際上，只需要詳細檢查一次，排除疾病問題，就能利用運動來加強膝蓋周圍的肌肉或腰腹間的核心肌群，因為不運動會更痛，就會讓肌肉更退化，治療上幾乎沒有辦法改善。

而運動也非隨意動兩下或散散步，而是需有強度的日常運動，這樣才能刺激肌肉的對抗。賴鴻政建議，可以找運動教練教導幾項阻抗性強的運動，這些運動在家利用椅子、牆壁都能完成，難度不用高但每天做，一段時間後，就能看出效果。

女人50後的關卡——更年期

婦女約在45歲到52歲期間，因卵巢逐漸停止製造女性荷爾蒙，會開始產生潮紅、盜汗、陰道乾澀、骨質疏鬆及失眠問題，上述這些問題是更年期諮詢專線的熱門項目，雖說這些症狀都是自然過程，但也約有三成的婦女需要介入治療。

相較於上述的症狀，更年期婦女反而要特別在意兩大疾病，一個是討論已久的骨質疏鬆，另一個為日漸被重視的心血管問題。

人體的骨骼骨質在20到30歲達到高峰，約在35歲左右開始走下坡，依台安醫院優生保健部主任周輝政，曾進行的調查發現，停經25年以後的婦女，將近一半有骨質疏鬆。

而台灣地區衛生福利部國民健康署數據顯示，2013到2016年人民營養健康狀況變遷調查，有針對50歲以上民眾透過雙能量x光吸收儀量測骨密度，發現有12%的女性有骨鬆，65歲以上女性罹患率更是男性的一倍以



骨細胞需要性腺激素的滋養，才能維持正常的骨質流失與建構的平衡，因此，當更年期一到，骨質即會快速流失。

上。而且其統計數據顯示，60歲以上的人口中有16%有骨鬆，其中8成都是女性，可見骨鬆是50歲後女性最需面對的問題。

對骨頭而言，骨細胞需要性腺激素的滋養，才能維持正常的骨質流失與建構的平衡，因此，當更年期一到，骨質快速流失是可以想像，加上東方人不喜喝乳製品補充鈣質，骨鬆的狀況較西方更為嚴重，大陸的骨鬆人口估計在六千萬以上，更是嚴重，若婦女還有洗腎、長期服用制酸劑或類固醇，甚是因疾病提早切除卵巢，都容易讓骨鬆提早到來。

為何醫界會大力疾呼女人們要「保骨」，原因在於它潛藏的健康問題，70歲以上的女性大約有40%會因為大腿骨折導致行動不便需要長期臥床，大約10%~25%會在一年內死亡，另外25%在一年內無法行走，40%以上必需仰賴他人生活，這都強烈影響生活品質，不得不防。

另外，也提醒更年期婦女還得注意心血管問題，因為無論是心臟病死亡率或是三高疾病的死亡率，都在停經後，以每5歲近乎一倍的速度上升，顯然，婦女若有三高問題，得在更年期前要控制良好，以免失控。 **A**



面對更年期可以這麼做

第1招：避免不良習慣及定期量血壓

吸菸及肥胖是慢性病的危險因子，更年期更需要控制這兩大因子，且避免過度飲用咖啡及酗酒，更不要熬夜，每天至少量一次血壓，若血壓異常者每天早晚各量一次。

第2招：規律運動及控制體重

每週150分鐘以上中等強度的運動，婦女可選荷重的運動，例如健走、慢走或爬樓梯，採循序漸進方式，若慢性病患者可以先請教專業人士規畫適合的運動。

第3招：健康飲食及增鈣食補

怎麼吃大家都知道，就以三少二多，少調味料、少油脂、少加工；多蔬果、多高纖，尤其要保骨，得多攝取綠色蔬菜、乳製品、豆製品等，最重要還得天天曬太陽補充維生素D，來幫助鈣質吸收。

躍昇震旦



圖：震旦家具



UPI升降桌—使用者可自行調整合適的高度

震旦辦公家具「健康×智能趨勢講座暨體驗會」

結合智能科技與健康概念 搶攻健康辦公市場



看更多健康辦公資訊

圖·文 / 震旦家具

震旦辦公家具因應數位時代來臨，導入最新健康觀念與智能科技，於台北旗艦展示中心舉辦「健康×智能趨勢講座暨體驗會」，會中除分享健康及智能辦公趨勢外，並首次以「整合服務」的概念，推出站著辦公的「UPI升降桌」、「樂利車」，以及整合智能環控與照明設備的解決方案，讓與會來賓在展示中心體驗完整的智能辦公空間。

健康辦公新主張 引領台灣市場

震旦看見健康辦公的未來趨勢，根據震旦家具創新中心團隊的研究，提出辦公室的「坐站學」分配概念，以工作者一天的辦公時間作分割，60%專注於坐著處理公事，放鬆腳部肌肉；30%的時間站著辦公、站著溝通、甚至是站著開會，有助於促進血液循環



座談會現場分享健康辦公概念



左：活動現場實際體驗樂利車，達到「動」辦公
右：AI人臉辨識提供顧客不同的智能辦公方案

舒緩情緒，並提升注意力和溝通效率；最後10%可伸展一下身體。

對此，震旦推出以創造工作與健康平衡的「Up! 職員升降桌系統」，並積極地搶攻健康辦公市場；升降桌最大的特點，就是能依據使用者的需求，調整桌面高度，妥善的規劃工作姿態，透過坐與站的切換，維持工作動能。

在講座中震旦家具以人體工學的角度出發，分享「動態坐姿法」再度加深關於「坐」的健康概念。並引用蘋果執行長Tim Cook的論述：「Sitting is the new cancer！」解析現代人的身體活動現況，應證在病因研究中，每年約有320萬個死亡病例與缺乏身體活動有關，其中久坐不動的行為越來越多，佔有很重要的因素。

推動智能科技，加速升級效率

在數位時代的當下，各界都在尋找更聰明的「智能辦公」解決方案，在未來的辦公規劃

中，科技如果不够簡單，反倒會降低效率，智能辦公議程中傳達智能科技趨勢之外，並引導顧客輕鬆的轉型，打造更好的辦公生活。

體驗會現場透過台北展示中心實際規劃的智能體驗空間，向與會來賓們展現最佳的示範。震旦家具表示，辦公空間進化，最重要的就是2個目的：最小化操作難度、以及極簡化操作流程。不論是新的設備，或是環境控制都是往這個方向走。

對辦公空間來說，智慧的科技一定要夠簡單，如果不够簡單效率就無法產生，現有辦公室也都能在原有設備之上加裝環控系統，以最小的改變達成最大效率，讓辦公模式更進化！

創新場域思維，創造多元空間價值

未來辦公空間的規劃會逐漸轉變為依照辦公活動的使用目的來設計。找出因應的方式並沒有公式，而如何讓更多的趨勢得以落實應用，讓辦公生活更為彈性便利，才是企業成功轉型的關鍵！



現場示範上班族簡易舒壓體操

震旦辦公家具透過本次活動，傳遞整合服務概念，結合科技運用、空間搭配、以及職場健康的趨勢訴求，成功提供新一代工作模式解決方案，讓未來辦公更健康、更智能！



震旦辦公設備 軟+硬解決方案

協助台塑企業 全面提升資安防護

圖·文 / 震旦OA

震旦辦公設備繼2013年成功獲得台塑企業1,400台複合機的大單，創下歷史新紀錄，憑藉著優良的服務品質，2018年底再度獲得台塑企業青睞，締造亮眼成績。此次更強化資安問題，導入「震旦SmartOffice-事務機資安解決方案」，全面提升資安防護。



看更多解決方案

台塑 企業為國內最大塑化集團，於1954年創立，共計擁有台塑、南亞、台化、台塑石化等百餘家關係企業，經營事業包括煉油、石油原料、塑膠加工、纖維、紡織、電子、汽電、機械、海陸運輸、生物科技、教育及醫療等；其辦公設備機器

配置涵蓋台塑大樓、全省各廠區、長庚大學、明志科大及長庚科大等，對於文件的作業流程及功能使用需求都不盡相同。

此次，震旦再次與台塑企業合作，從備貨、與SHARP原廠韌體修正、裝機時程及流程的規劃，僅短短3個月的交機準備期，



震旦憑藉優良與專業的服務品質，再度榮獲台塑企業肯定；並提供資安解決方案，保障台塑無形的重要資產。

憑藉著超過50年來豐富的顧客服務經驗，及深知顧客在辦公設備應用的需求後，全公司65個服務據點共出動500位同仁，前置作業的整備，再次展現震旦優異的服務品質及態度，令台塑企業印象深刻！

台塑企業導入資安解決方案 強化文件輸出安全

科技的日新月異及手持設備的普及，資安的防護設備更是不可或缺，除了應提升文件處理效率外，也應加強安全控管，使文件的輸出具有保密的防護，避免外流。為提升資安防護等級，震旦多年來不斷與SHARP原廠進行技術合作，打造兼具安全與效益的優質解決方案；此次更為台塑企業規劃「SmartOffice—事務機資安解決方案」，結合硬體的彩色多功能事務機MX-3050N及黑白多功能事務機MX-M3050，構建更堅實的文件輸出安全防護。

台塑企業表示，由於已有前次的合作經

驗，配合起來相當有默契，震旦配合度高、服務優良，並以快速且完美的品質完成交貨，是其他廠商無可比擬的；包括這次針對資安問題，也提供了專業的軟+硬解決方案；其應有的防範，如過卡取件、落實身份驗證應用，使用者必須先以員工卡感應認證，才能進行事務機器操作應用，防止非業務相關人使用公司設備以降低資安風險。

同時，導入震旦智能監控系統（SmartMonitor），部門管理者可各自依實際需求制訂內文關鍵字，一旦內文偵測到相關內容，便會迅速進行提醒，無論來源是圖片或是文字均能進行解析，使管理者輕鬆管制公司內部機敏內容文件。以上解決方案皆有效協助台塑企業保護無形的重要資產。A



震旦54年來，不斷努力追求提升專業與服務品質，協助企業創造價值；以良好口碑與服務時效，持續深耕辦公設備及解決方案，期許與企業共創雙贏。



學習中的演變

《郝量：辟雍》展作品介紹(一)

圖·文 / 震旦博物館



看更多精彩活動

《郝量：辟雍》展已於2019年3月24日在震旦博物館正式開幕，本次展覽是當代青年藝術家郝量基於震旦博物館玉器藏品的一次學習與再創作。展覽共分為兩個階段，其中第一階段包含四大主題，從本期開始筆者將連續為大家解析此次展覽中的作品，探討現當代藝術與中國古代玉器迸發出的「靈光」。「演變」系列作品為本次展覽的開篇之作，其中共包含震旦博物館藏品兩件、及古器物學研究中心文獻檔案等。

演變一：多重變化及複雜關係

這件作品為震旦博物館收藏的漢代三角形及梯形玉料，此為玉器加工製作中的半成品，古代工匠僅僅製作出了片狀玉器的基本形狀，尚未對其具體紋飾進行精細處理。這件作品呈

現出玉器生產中的一個階段。玉的雕琢工作也可看做為一個學習過程，伴隨著人工對物質的干預，新的問題總是自然出現，即使是同一物質，在不同的時空條件之下，人們的學習重點亦會發生改變。此件作品暗示了學習中的主體、物件和結果的多重變化及複雜關係。



從左至右：演變一、演變二、演變三

演變二：傳統方法和傳播方式的潛在意涵

摘錄於吳大澂著《古玉圖考》，內容是對於尺寸的描述與規定，呼應了時代之需。吳大澂於光緒年間在「考其源流、證以經傳」的原則上撰寫的《古玉圖考》堪稱圖錄典範，全書以描繪客觀資訊為主，秉持了自宋代以來的金石學傳統，以「考訂、文章、藝術」為三大要務。清代學者對於古玉研究和著錄的興趣除了來自金石學之外，還來自個人的鑒藏經驗，以鑒賞、辨偽、保養、盤玩為主要內容的玉器專著也開始興起，並逐漸發展為大宗。《古玉圖考》即為晚清時期的集大成者，值得一提的是書中圖繪採用了等比縮小的科學作圖方法，首開時代先河，對後世的研究有著深遠的影響，之後端方的《陶齋古玉圖》、黃澐的《古玉圖錄初集》、《衡齋藏見古玉圖》都是對《古玉圖考》形式上的繼承。此件作品探討了學習中的傳統方法和傳播方式的潛在意涵。

演變三：體現新穎的研究方法

摘自於1906年出版的《古玉探考》

(Investigations and Studies in Jade) 一書，這件石版畫形狀飽滿、色彩優美，內容是歐洲各地區玉斧的比較，並體現出新穎的研究方法。該書收錄了赫柏·R·畢曉普(Heber R. Bishop)的玉器收藏，是外國人研究中國古代玉器的第一本著作。百年以前海外對於中國玉器的研究相對其他文物來說較少，因中國玉器外流的歷史發端較晚。海外中國玉器的來源主要有兩個：一是民國前後的出土器物；二是著名學者、藏家的藏品。

中國古代玉器起初被西方藏家視為珍貴的礦石標本或民俗製品，這和西方長久以來流行的博物學傳統相關，《古玉探考》一書則將中西方的不同研究範式進行了整合，分為上下卷，卷一是研究文章，主要圍繞作者的收藏展開；書中介紹中國的玉器，展示當時玉器手工製作的方法，並從礦物學和人類學的角度對玉器進行了成分分析和樣式功能比對。卷二是作者收藏玉器的著錄，這些藏品現保留於美國大都會博物館，是該館玉器常規展覽的主要構成。

在「演變」章節中，藝術家聚焦中西方學者對中國古代玉器的不同研究範式，投射出十九世紀末至二十世紀初中國社會的變局。A



明宣德·青花魚藻紋樣稿

宣德青花魚藻紋，包含魚兒、蓮叢、水草及藻類，以平均、對稱、穿插的原則布局。（圖一）

部略深，底下具有圈足。碗的口沿到足底皆做成凹凸相間的花形，因此有「花口碗」之稱，魚藻紋即繪於碗的外壁上。

陶工將器表分為四等分，各畫一條魚兒。第一隻魚兒如圖所示，頭上尾下，朝上仰望，第二隻魚兒位置略高於前者，魚首面向左方，身體持平，尾巴上揚，好像從他處游來，與前者相對。第三隻魚兒頭上尾下，身體90°轉折，向右迴游，第四隻魚兒翹首揚尾，潛於底部與其呼應。

魚兒之間穿插一叢或二叢蓮荷，周邊散布許多水草和藻類，展現豐富的水中生態，而平均分配的等分式構圖，則有規律穩定的裝飾效果。

潔」之意。魚兒兩兩相對分成二組，以擺尾上游或傾身潛伏的姿態彼此互動。蓮叢與游魚周邊散布許多水藻，運用曲折的線條呈現水波搖動的感覺。

此類包含魚類、蓮花、蓮葉、水草及藻類等圖案，按照平均、對稱、穿插等原則布局的紋樣，即是宣德青花魚藻紋的基本樣稿，可以作為其他器物依形變化的基礎。

二、魚藻紋碗形紋設計

宣德時期的青花碗有各種不同的紋飾，以魚藻紋裝飾時，大多繪於碗的外壁，作為全器的主題紋樣。

例如圖二為宣德時期的青花碗，此器的碗口外敞，器壁以圓緩的弧度向下收窄，腹



明宣德·青花碗

四叢蓮荷和四條魚兒相互穿插排列，環繞外壁一圈，周邊散布各式藻類。（圖二）

古器物學講座——明宣德青花瓷研究專題 ④

魚藻紋樣稿形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

魚藻紋與龍鳳紋一樣，都是青花瓷器的傳統紋飾。宣德時期延續此一題材，將它繪於瓶、盤、碗、洗、罐等器物上，有的直接用鈔料繪畫，罩上白釉或孔雀綠釉，有的將紋飾留白，周邊施以藍釉，並配合器面布局，產生同中有異的風格。以下擇取敞口碗、梅瓶、大罐及圓盤等品類，說明魚藻紋的形紋設計。

一、魚藻紋樣稿

顧名思義，「魚藻紋」是魚類和藻類組合的紋樣，但是在大部分的宣德青花瓷上，都會加入蓮葉、蓮花及各式水草，因此亦稱「蓮塘魚藻紋」。

圖一為宣德青花瓷上的魚藻紋特寫，畫面可見數叢蓮紋平均分布，每叢蓮紋以一片橢圓形的大蓮葉為主體，枝桿細長的蓮花、蓮蓬及水草由下而上生長，如扇面一般微微開展。

蓮叢之間各繪一條魚兒，大約是鯖、鮪、鯉、鯪、鰻之類，有人認為具有「清白廉



明宣德·青花梅瓶

梅瓶腹部高長，完整的魚藻紋位於上面三分之二處，下面則以四叢蓮荷補白。(圖三)

三、魚藻紋梅瓶形紋設計

宣德時期的青花梅瓶器身高長，大多採腹部主紋和肩部、底部副紋搭配的形式，若用魚藻紋裝飾時，以通體式的布局為主。

例如圖三為宣德時期的青花梅瓶，口沿和頸部留白，肩部和底部勾勒雙圈弦紋為圖框，框內繪畫魚藻紋。魚藻紋以四條魚兒為主體，採四等分的平均構圖環列一圈，魚兒之間穿插蓮荷和水草，周邊散布各種藻類，符合前面所述的基本樣稿。

由於梅瓶的腹部高長，因此將魚藻紋的基本樣稿安排在上面三分之二處，其下近三分之一的器面重複繪畫蓮荷、水草及藻

類，以豐富的紋飾元素，拉長蓮塘內部的空間深度。

四、魚藻紋罐形紋設計

宣德時期的青花大罐腹部圓闊，魚藻紋採通體式的畫法，因為罐體的頸部略寬，也能畫上其他附屬性的紋樣，與魚藻紋搭配。

例如圖四為宣德時期的青花罐，罐口大而圓，頸部短直，肩部圓緩向下傾斜，腰部以下逐漸收窄，器底有淺凹足。圓闊的腹部通體繪畫魚藻紋，四條魚兒和四叢蓮荷皆採四分法穿插布局，環繞腹部一周。



明宣德·青花罐

青花罐的體型龐大，魚藻紋樣稿安排在腹身寬闊處，方便觀者欣賞。(圖四)



明宣德·藍地白花盤

此處以二條魚兒和三叢蓮荷組成魚藻紋，配合圓形的盤底產生雙魚洄游的感覺。(圖五)

由於大罐腹部較深之故，紋飾採用2:1的方式構圖，上面三分之二畫魚藻紋，下面三分之一畫蓮叢補白。主紋裡的蓮叢以多層式的分枝結構拉長高度，配合上寬下窄的器身往外開展，魚兒安排在罐體中間，使觀者取得最佳的欣賞角度。

大罐頸部用細筆勾勒波濤紋，此一紋樣常與龍紋搭配，也是宣德青花常見的附屬性紋飾，此處以水的概念襯托魚藻，呈現生機蓬勃的水域景觀。

五、魚藻紋盤形紋設計

宣德時期的青花盤呈敞口、淺腹之狀，器

底具有圈足，魚藻紋可以繪於盤心，也能作為盤體外壁的裝飾。

例如圖五為宣德時期的藍地白花盤，盤心處白泥堆畫蓮塘魚藻紋，紋飾表面施以透明釉，另外在透明釉裡加入鈷料調成藍釉，施於紋飾以外的器表，燒成藍地白花魚藻紋。

由於盤底面積不大，陶工減少了蓮叢和魚兒的數量。盤心中間橫列三叢蓮荷，中間的蓮荷以花朵為主體，枝桿朝上挺起，葉片垂懸於盤心邊緣，左右兩叢蓮荷以葉片為主體，烘托向上生長的蓮花。

蓮叢上下各繪一條魚兒，二者方向相反，在曲折如波的枝葉襯托下，彷彿沿著圓形盤底迴游一般，是順著器面形狀所做的設計。A

明代宣德青花魚藻紋以平均分配、對稱穿插的形式為樣稿，配合器面形狀與高度增減紋飾的元素，頗富巧思與創意。下期將以纏枝花卉為主題，介紹此類紋樣的設計概況。



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹

漢唐陶俑



東漢 說唱俑



唐 彩繪陶侍女俑

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

【內容精選】

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



唐 彩繪陶胡人騎駝俑

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



高80公分 / 震旦博物館提供
明宣德 青花雲龍紋罐

館藏 精粹賞析

文 / 吳棠海 · 圖 / 震旦博物館

宣德時期的青花大罐除了繪畫纏枝花卉之外，也常以龍紋為飾，例如本期所要賞析的青花雲龍紋罐即是宣德時期的作品。

此器 的罐口大而圓整，口沿向外突出圓脣，頸部短直，肩部圓緩向下傾斜，腹部外擴如鼓，腰部以下逐漸收窄，器底具有淺凹足。它的胎體細白，釉色溫潤微泛淡青，是宣德時期的胎釉特徵。

罐體外表布滿紋飾。口沿凸脣處勾勒細弦紋，頸部繪畫雲紋，每個雲朵皆以三角形的如意雲紋為主體，細長的雲腳往兩側伸展，以傾斜的姿態環繞一圈，在狹窄的器面上營造雲朵飄移的感覺。

腹部繪畫龍紋，龍首具有眼鏡眼，翹鼻，抿嘴，鬃鬣成束往前飄，龍身粗長，以波狀曲折的姿態環繞罐體一周，四肢前後開展，趾爪張開如風車，肢肘處的關節毛整齊飄揚，呈現御風而行的暢快。

龍紋周邊散布祥雲，底下波濤洶湧，組成一幅海水波濤雲龍紋。此類紋飾亦可見於宣德時期的葫蘆扁瓶上，但以「單龍環體」的大罐最能呈現一統山河的氣勢。 **A**



▲孩子們信任的笑容是活動中最棒的回饋

震旦人公益行動「溫暖隨行」

擁抱希望 讓「愛」住進心中

圖·文／震旦集團



一起加入溫暖隨行

震旦OA屏東×台北市失親兒福利基金會屏東服務處

再一次，相信愛的勇氣

失親的孩子們都曾經傷心失望過，曾經他們的世界是一片陰天，但透過社工的協助關懷，孩子們逐漸堅強樂觀的面對，這份勇氣令震旦志工佩服！期望孩子們能永遠保持純真笑容。

金儀彰化×財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會

用愛打造福氣撲滿

失智症的惡化速度遠超過我們想像，失智

家庭照顧者身心負荷需適當出口，金儀志工協助長者體驗彩繪福氣豬撲滿，期望帶給長者們滿滿福氣！



▲金儀志工陪伴失智長者趴趴走



▲長者們發揮巧思，插出一盆盆優雅的蘭花，看著就舒心



▲震旦志工與院生一起跳舞，迎接美麗的早晨

震旦OA永康×社團法人台南市容愛關懷服務協會 拈「花」惹「草」 陶冶心靈

震旦志工到日照中心陪伴長者種植樹苗、體驗插花樂趣，既環保愛家又陶冶心靈！老年人口比例持續攀升的今日，你我都將面臨年老的那天，震旦志工透過互動體會到：「將心比心」，多點關懷、多點陪伴，讓溫暖傳到每個人心中。

震旦OA楊梅×桃園市私立聖愛教養院 我們都一樣

院生們眼手協調能力相當好，在滾球比賽中大顯身手！院生的活潑與熱情教會震旦志工，人與人之間沒有什麼差異，有差異的只是我們偏見封閉的心，每個人都有無限的可能，拿掉膚淺的濾鏡，找回單純的快樂，讓心更加開闊。A

物資捐贈

震旦集團×財團法人愛心第二春文教基金會（花蓮分事務所）

震旦集團有大愛 偏鄉教育有希望

震旦集團長期以來透過「辦公物資公益捐贈計畫」幫助許多NPO團體，本次捐贈折合桌、單桌、辦公椅、折合椅、公文櫃、理想櫃等家具，給愛基會花蓮分事務所新成立的培訓中心。不但降低了基金會的財務負擔，也讓工作夥伴擁有理想的辦公環境，能夠更專心致力照顧偏鄉弱勢兒童。

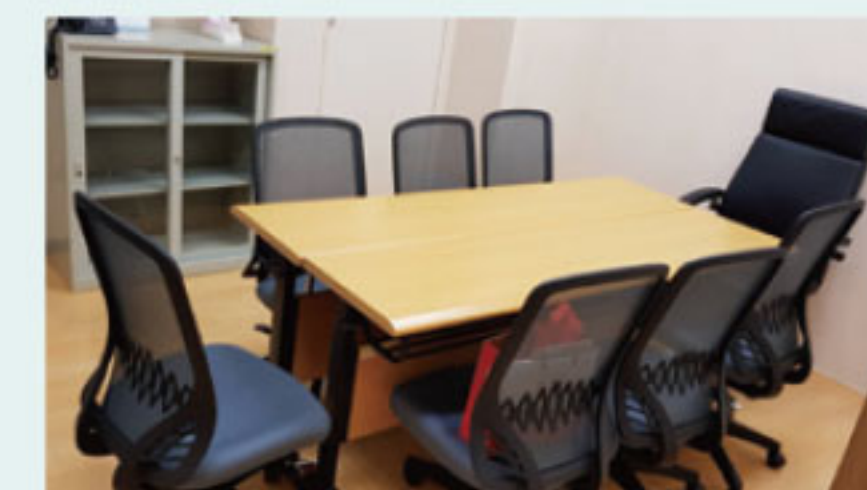


▲互盛花蓮分公司張國華經理代表集團捐贈辦公家具

震旦集團×財團法人雅文兒童聽語文教基金會

公益團體最溫暖的支援力量－震旦集團

雅文基金會成立於1996年，服務至今造福逾4000名聽損兒，幫助他們從無聲邁向有聲世界。此次捐贈辦公室家具的活動，感謝震旦集團提供公益團體及時的協助，讓公益團體能有更強的支援力量，更加沒有後顧之憂的為社會上需要的人提供協助，為社會增添善的力量。



▲全新辦公椅讓社工往後可以更舒適的辦公

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
- 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

震旦辦公雲
AURORA CLOUD

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！

嚴密資安

國際級雲端中心、ISO27001資安認證
雙重防護！

最新系統

即時更新，免加價、免重寫程式
提升運作效能！

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

震旦辦公雲 諮詢專線 (02)2748-6368 # 2691
www.aoacloud.com.tw

震旦集團
AURORA GROUP

震旦集團 行動客服

數位 x 雲端 x 行動, 震旦集團致力打造「智能辦公室」
為提供顧客更貼心的服務, 全新推出『行動客服APP』



一鍵報修

APP直接派工
進度即時追蹤



耗材採購

線上訂購即時
追蹤訂購進度



聯絡客服

快速聯繫
省下打電話時間

立即下載體驗

若您是震旦集團的顧客
(震旦、互盛、金儀), 歡迎
立即下載體驗

即時 | 方便 | 省成本

