震旦
AURORA
提升職場競爭力的知識夥伴

名人講堂
前奇異執行長—傑克·威爾許
給經理人的致勝建言

藝文饗宴
館藏精粹賞析
青花紅彩波濤雲龍紋大盤

1971年7月創刊・發行48年9個月
APRIL 2020 四月號 No.585

宅經濟
是商機還是考驗？

新冠病毒爆發後，宅在家的時間比以前多，食衣住行外加娛樂，宅經濟起飛的機會來了嗎？

電子版月刊

震旦月刊 AURORA MONTHLY 歡迎訂閱

白 / 黑 板 變 電 子 白 板 ， 全 新 會 議 解 決 方 案

智能魔框

可將白板、黑板上的文字及圖形，轉換顯示於電腦、平板、手機上，可應用於會議、教育訓練、演講等多種情境，提升互動交流。

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

震旦 AURORA

進軍宅經濟 你準備好了嗎？

世界衛生組織WHO已將COVID19（新冠肺炎）疫情定調為全球大流行！隨著各國確診人數愈來愈多，牛津經濟研究院預估，今年全球GDP將因此蒸發1.1兆美元；而在這樣的局勢下，宅經濟與防疫相關經濟，將有機會成為紅利產業。

本期因應時事以「宅經濟，是商機還是危機？」一題，帶領讀者一同探究疫情下的商機在哪裡？兩岸人資專家黃至堯老師，從人力資源的角度觀察，在疫情衝擊下，出門時間越來越少，當隔離變成常態，宅經濟的機會在哪裡？市場又會發生哪些變化？如：學校學習採線上教學、工作安排以遠端辦公為主、日常飲食靠生鮮配送、遊戲產業百家齊放，短視頻更出現火爆增長……等。疫情已對各行各業帶來不同程度的影響，我們要堅信每一次的危機迎來的都將是另一波轉機。

輔仁大學蕭富峰教授則提出，為確保宅經濟策略發揮效益，企業必須做好相關的配套措施與調整。首先必須鋪設好必要的基礎工程，並做好跨部門的整合，凝聚內外部的共識都是重要的關鍵成功因素，皆必須一併考量，並採取必要調整，以確保顧客滿意、同仁樂意。

疫情肆虐下，消費者宅在家，順勢掀起一波「逆勢宅商機」。既然疫情影響是無法避免的，想要從中開創一片藍海，您需要的是準備好轉型策略與開源節流的應變措施，以因應下一個危機的發生。A

《震旦月刊》主編
蘇美琪 *Maggie Su*

震旦月刊
AURORA MONTHLY
1971/7/1號創刊・2020/4/1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 劉芮彣、樊溫聖、張哲維
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。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

CONTENTS

No.585
April 2020

A p.08
「宅家抗疫」讓相關供應鏈廠商業績屢創新高。

A p.12
宅經濟方興未艾，也並非免費的午餐，企業事前得仔細評估考量。

封面故事 COVER STORY

06 宅經濟發威！
疫情帶動之下，另類商機開始逆勢成長；正逐日顛覆傳統產業鏈，您看見此波商機了嗎?
文／蘇美琪

08 未來已來 宅經濟大爆發
解讀疫情下的市場變化與機會
文／黃至堯

12 宅在家裡 經濟如何好
疫情讓宅經濟趁勢興起
文／蕭富峰

名人講堂 Celebrity Talk

16 前奇異執行長——傑克・威爾許
給經理人的致勝建言
文／天下文化出版社

經營廣場 Business

22 最壞的時機，也是最好的時機
文／赫曼・西蒙

26 企業如何抓住機遇
文／崔洪波

A p.16 前奇異執行長——傑克・威爾許

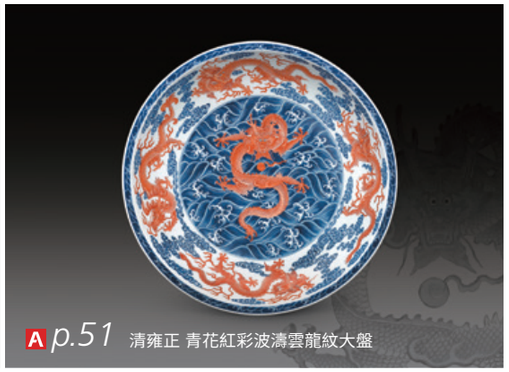
編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 進軍宅經濟 你準備好了嗎?
文／蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 是商機還是危機？不斷轉型才是關鍵！
編譯／大師輕鬆讀

A p.30 迪奧的創業作，以「新風貌」系列一炮而紅的束腰禮服


A p.51 清雍正 青花紅彩波濤雲龍紋大盤

玩味設計 DESIGN

30 改變世界的法國時尚
迪奧的創意與革命
文／李俊明

樂活人生 LOHAS LIFE

35 中醫師教您防疫大作戰
借用老祖宗的智慧
找出方便有效的方法
文／陳盈光

躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦iStore系列辦公櫃經典再現
順應工作型態變化
成功賦與新生價值
圖・文／震旦家具

42 雨揚科技×震旦雲人資管理系統
雲端管理提升效率
打造開運好生活
圖・文／震旦雲

震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 活動回顧
震旦博物館與高校教學系列活動
圖・文／震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

46 古器物學講座——中國古代陶瓷專題③
秦漢陶俑風格
文／吳棠海

50 震旦博物館出版叢書介紹——戰國玉器
文／吳棠海

51 館藏精粹賞析
——清雍正 青花紅彩波濤雲龍紋大盤
文／吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」
有你更好！用愛灌溉幸福心田
圖・文／震旦集團

是商機還是危機？不斷轉型才是關鍵！

看更多精彩內容

要在數位時代蓬勃發展，你必須不斷調整自己的價值主張。隨著科技日新月異，你要一次又一次重新以最好的方式提供顧客價值。你必須了解如何分析當前的價值主張，找出新的威脅和機會，然後匯整出接下來有效的革新步驟。

編譯／大師輕鬆讀

要思考如何改變定位，並隨時間推移調整價值主張，你必須了解如何考量你的產品，以及你為市場提供的真正價值。你可以透過以下5種不同的方式，來分析你的市場價值：

1 你的產品：

這一點你可能已經考慮了很多。管理階層如果單以公司產品為考量，往往會使其見解受限，可能因而無法發現產品的其他用途。公司可能把自己當作製造某產品的公司，而不是滿足顧客需求的公司。

2 你的顧客

考量顧客顯然有其優點。以顧客為中心是好事，但單靠數據而不與有血有肉的顧客交談，是無濟於事的。你需要先了解顧客為何使用你的產品，然後才能了解他們尚未滿足的需求。

3 你的使用者案例

也就是顧客使用公司產品的背景脈絡。使用者案例很有用，因為它可以幫助你思考你提供的價值。不過如果顧客對同一個產品有多個不同的使用者案例，可能會出問題。例如多功能休旅車的顧客可能是為了接送小孩，但同時也想開同一輛車在晚上與朋友外出聚會。

4 有待完成的工作

在此，你需要考慮背景脈絡及顧客使用產品的真正目的。如果你能專注於顧客試圖解決的問題，那麼你就能以顧客為中心、以價值為中心，並且看到其他可行的解決方案。有待完成的工作可以集中你的想法，但可能不夠具體明確。

5 價值主張

其中包括顧客將獲得的所有好處。這種評量標準以價值為中心、以顧客為中心，而且具體明確，因為你已將一切分解為具體的要素。

當你清楚了解你的價值主張後，你便可以修改及改進你的價值主張，藉此建立在未來如何提高及創造更多價值的路線圖。接著，你就可以指定：

1 核心要素

也就是你希望透過創新，在未來構建及擴展的要素。

2 已削弱的要素

亦即正失去對顧客影響力的要素，也是你要加強及改進的要素。

3 已瓦解的要素

也就是你已移除或是無法再提供給顧客的舊價值來源。你通常不會再將這些要素視為優先項目。

4 新的價值要素

你已找出這些要素，並且認定是為顧客增加價值的機會。你想要加以投資，以便在你的價值主張中創造成長。

整體而言，大部分數位轉型的重點，其實就是要更了解你的顧客、了解你提供的價值、找出不斷變化的顧客需求，然後發現新出現的機會。如果你在科技變革的同時持續這麼做，並找到有效的方法為你的顧客提供更多價值，那麼你將保持領先地位。 A

宅經濟發威！
Otaku Economy Is On a Roll!

序言／蘇美琪；文／黃至堯、蕭富峰

疫情帶動之下，另類商機開始逆勢成長；
正逐日顛覆傳統產業鏈，您看見此波商機了嗎？

Driven by the epidemic, unconventional business opportunity starts to grow against the tide; it's overturning the traditional industry chain day by day. Have you noticed this business opportunity?

CHAPTER 1
未來已來 宅經濟大爆發
解讀疫情下的市場變化與機會

CHAPTER 2
宅在家裡 經濟如何好
疫情讓宅經濟趁勢興起

Chapter 1

未來已來 宅經濟大爆發

解讀疫情下的市場變化與機會

文／黃至堯・兩岸人力資源專家

這次的新冠狀病毒，讓多數人感受到隔離的威力，學生的開學時間更是一延再延，或是選擇在家線上學習，人是群居的動物，離群索居本來就不符合人性，在美國小朋友犯錯會用Time-out（淘汰出局）來懲罰。老師會讓犯錯的同學坐在教室的角落思過反省，剝奪學習或遊戲的權利。

看更多精彩內容

在疫情衝擊下，出門時間越來越少，當隔離變成常態，「宅經濟」在此刻成為顯學，學校學習多採取線上教學、工作安排則普遍以遠端辦公為主、日常飲食則是靠生鮮配送、遊戲產業百家齊放，短視頻更出現火爆增長。手機使用率據統計日均使用時間破紀錄為8小時。當宅在家裡的時間越來越多，我們需要知道，從人力資源的角度觀察，宅經濟的機會在哪裡？市場又會發生哪些變化？

「宅家抗疫」使得遊戲賽道人氣爆棚，遊戲能滿足消費者足不出戶的娛樂消費需求，因此近來表現異常活躍，手遊消費更是創下歷史的新高。

從明星夢到網紅夢

疫情導致滑手機時間暴增，在抖音、快手、b站等出現越來越多數百萬甚至千萬的粉絲大號，這在以往是很少見的，目前上述平台除了娛樂同時兼具學習及新聞功能。「千人千面」根據每個人不同的習慣與喜好提供你喜歡觀看的視頻內容，因此按照邏輯來說，只要使用手機時間變得越長，在平台留的時間肯定會越長。

「快手和抖音」的用戶，日均使用增長近1億小時！人人都有可能成為大V.、網紅、大咖、YouTuber，擁有數十萬、百萬粉絲的素人在各行各業都不少。眼球決定訂單，不單直接影響廣告顧客的投放管道，同時也吸引了無數的人才、企業與投資者瘋狂地進入這個新興產業鏈，在網紅當道、明星低調的時代，更多年輕人不再懷有不切實際的「明星夢」，反而有越來越多的年輕族群，將接地氣的「網紅夢」視為自己的職涯新目標！

遊戲賽道百花齊放

疫情帶來的宅經濟給遊戲行業帶來了很不錯的效益。「王者榮耀」近期的每日活躍用戶均超過一億人，大幅超越了平時的6,000-7,000萬人，除夕當天王者榮耀單日流水超過二十億，相較去年增加了50%。多數學校開學時間延後，預料王者榮耀仍將持續活上一陣子。另一款也是騰訊旗下的知名遊戲「絕地求生」則是因為近期的用戶量暴增，曾一度導致其伺服器癱瘓。

「宅家抗疫」使得整個遊戲賽道不光光是人氣爆棚，遊戲能滿足消費者足不出戶的娛樂消費需求，因此近來表現異常活躍，手遊消費更是創下歷史的新高，產品資料包括新增、線上和收入方面均有成長。根據相關機構發佈的榜單來看，春節期間休閒娛樂、策略經營、競技、動作等遊戲下載量、線上人數屢創新高，促使遊戲排行榜反覆運算加劇，手遊部分無論是騰訊、網易等一線遊戲大廠或是整體供應鏈相關廠商，現在看來可以說是百花齊放。

電商訂單暴增股價大漲

受疫情影響，許多家庭從除夕到今天，基本沒出過門，吃的用的全部在平台下單。這個假期是真正地宅生活，日常消費習慣改變下，電商業者也因此表現熱絡，淘寶每天有近3萬商家入駐，直播間開播數量，單場均觀看也都倍數增長。京東、蘇寧等電商平台同樣也是暴增許多新註冊商家，抖音、百度等視頻帶貨模式熱火朝天，快節奏的直播帶

貨深受年輕人們的喜愛，直播主需求業在一夕間爆量，人才的供需極度不平衡。

蘇寧易購、步步高、永輝超市等新零售相關的上市公司，都希望藉由這個時機加大力度搶奪市場的份額。京東到家全平台銷售額比去年增長近5倍，盒馬鮮生電商訂單暴增300%；直播電商、直播帶貨更成為目前的主流。多家電商通過了直播，啟動「助農計劃」。淘寶直播平台，讓來自丹東的草莓一下子從滯銷變成了脫銷；在拼多多的平台上，直播兩小時就賣出了一萬斤洋蔥。快手電商也邀請了眾多「頭部主播」，免費為需要幫助的農業類電商協助他們賣貨。

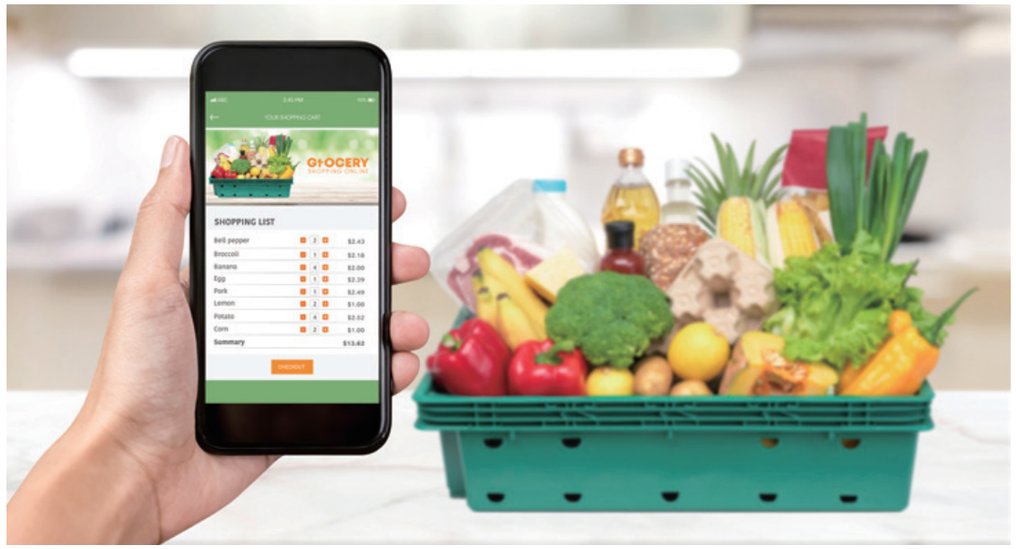
線下餐飲零售壓力巨大

2020年第一季度實體商業營業額將呈現斷崖式下降。實體零售面臨了前所未有的考驗，海底撈估計減少營收50億；西貝餐飲集團全國400家門店停業，2萬多名員工一個月支出1.5億人民幣，若疫情無法有效控制，現金流撐不過3個月。32年歷史、年營業額近60億元的西貝都面臨這麼嚴峻的挑戰，不難想像中小餐飲從業者眼下的生存困境。

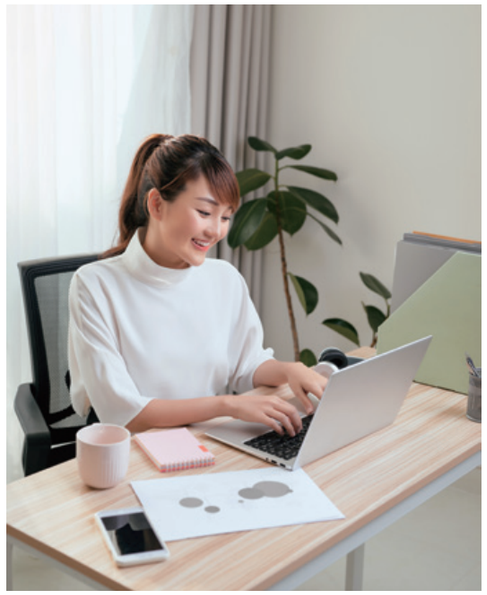
盒馬鮮生發出招工令向餐飲企業外借員工，緩解人員成本壓力。沃爾瑪、京東、蘇寧、聯想等企業也跟進，推出「共用員工」模式。這些新興的用工模式都是人力資源的創舉！商業銀行針對餐飲業信用貸款，提供「非常時期、非常速度」（一天完成，過往一個月審批）。萬達集團、華潤置業等針對商戶提出減免租金；美團等電商平台亦推出包括減免外賣傭金、延長年費繳納時間，並啟動3.5億元人民幣的專案扶持資金。

觀光旅遊相關產業最辛苦

隨著各地區不同的禁令，航空公司亦大幅的取消航班，觀光服務業無疑是在疫情下最慘的受災戶。「雄獅旅行社」是目前台灣規模最大的旅行社，原訂賞櫻遊輪「星夢遊輪世界夢號六日航程」，及「歌詩達遊輪威尼斯號八日航程」4,000多名旅客全部取消，營收減少1.6億台幣；另一方面4月29日前中港澳旅遊團也是全部取消，損失達24.6億，月營收瞬間蒸發。



近期讀到雄獅旅行社董事長王文傑的採訪內容，我個人認為非常值得大家學習。他審慎樂觀的表示：「面對疫情擔憂是必然的，但是這段時間更要專注深耕，畢竟整個市場是不會消失的，但是肯定是會重新再分配，因此我們需要思考「後疫情時代」市場將需要什麼樣的產品，旅遊一直都是必需品，不會消失只是延後發生，疫情過後旅遊將爆大量，做好準備很關鍵。每一次的危機迎來的都將是另一波轉機，如何在每一次的危機中累積經驗並建立SOP，才能強化企業本身風險應變的能力！」



WFH (work from home) 在家辦公

為了確保企業的運作，同時又要減少移動外出，兩全其美的方式其實就是WFH（在家辦公）。過往在家辦公僅僅只屬於少數人，一直以來都不曾是主流選擇。然而隨著疫情的一再延長，在家辦公瞬間成為多數企業的必要選項。相關的軟硬體供應商也在瞬間成為搶手貨，以往顧客甚少重視線上辦公，論誰也沒想到有朝一日居然成為企業運作主流。

「線上辦公」經過這一波疫情的推波助瀾，業務成長速度超乎想像。即便在疫情過去之後，我相信遠程辦公亦將成為許多人的習慣，遠程辦公、偕同辦公將不會因疫情的結束而結束，未來更多的工作將被拆解，有能力的人更容易透過在線提供多家企業服務，對企業而言象徵成本更低，對人才而言時間更有效率、收入更高，線上服務將打破時間與地域的限制，成為一種嶄新的工作模式。

疫情對各行各業帶來了不同程度的影響，我們共同的敵人只有一個就是病毒！在這個非常時期，大家一定要配合公共政策，非必要盡量不要趴趴走，重點就是要照顧好自己不要給社會添亂。

最後我們最要感謝的還是在戰役第一線，為大家付出的偉大醫護人員，大家一定要記住，把資源留給最需要的人，照顧好醫療人員才是照顧好我們自己，期待疫情趕快過去，祝福大家平安！

Chapter 2 宅在家裡 經濟如何好

疫情讓宅經濟趁勢興起

文／蕭富峰・輔仁大學廣告系教授

新冠病毒爆發後，不僅造成人心惶惶不安，連帶也對人們的日常生活與消費行為造成非常重大的影響，除了搶口罩與消毒相關用品，除非必要，人們選擇盡量減少外出，寧願宅在家裡，以降低感染風險，結果使得整個經濟活動大受影響。

在這隻黑天鵝橫空出世之後，許多人都在問，「宅經濟」起飛的機會真的來了嗎？其實，宅經濟並不是一個新議題，早在前幾年，麥當勞所推出的「歡樂送」外送服務，就是為了因應宅經濟的興起所採取的主動出擊行銷策略；百貨業者也主動上線搶客，紛紛推出APP與會員制，連原本嚴禁外送業者進門的政策，如今也轉為開放。不過，受到疫情及去年外送平台大力行銷推廣的影響，不僅使得宅經濟日益受到關注，也讓愈來愈多坐困愁城的廠商，開始認真思考宅經濟這個課題。

宅經濟究竟是商機，抑或是考驗？

面對這樣的大哉問，我們至少應該思考下列課題：

Q1）宅經濟究竟可以帶來多少商機，其中的利弊要如何權衡，成本效益要如何評估？

Q2）對廠商而言，這究竟只是短期的應急措施，抑或是長期的策略調整？

Q3）要採取什麼方式切入宅經濟（如電商、自行外送、O2O、或透過外送平台等）？其中又會伴隨著哪些考驗與改變？

Q4）為了進入宅經濟市場，企業應該做好哪些準備工作，並在行銷策略與組織運作上做哪些相對應的調整與改變呢？

雖然宅經濟方興未艾，但它並不是免費的午餐，也不是只會帶來好處而已，所以事前得仔細評估，並做好相關的調整與改變，確保自己「準備好了」，以免屆時手忙腳亂、顧此失彼，甚至引來員工與顧客的抱怨和負評，或雖然營業額出現成長，但獲利卻不見成長，甚至反而出現衰退的現象。

以早餐店為例，原本就因為手做而必須等待一段時間，加入外送平台後，在人手與產能不見同步擴充的情況下，使得顧客的等待時間更形惡化，眼看著外送人員因為網路預訂而得以不斷地「插隊」取貨，讓在一旁等待的消費者愈來愈感不耐，最後終於決定不再光顧。

雖然宅經濟方興未艾，但它並不是免費的午餐，事前應仔細評估，做好相關的調整與改變，確保自己「準備好了」。

對於業者來說，眼看生意因為加入外送平台而更加興隆，自然不會察覺到單一顧客的黯然離去，問題是，如果情況持續惡化，可能就會出現顧客逐漸流失的「溫水煮青蛙」效應，等到業者察覺不對勁時，恐怕事態已經相當嚴重了。此外，外送平台通常要抽三成以上，如果透過外送平台的營業比重逐漸拉高，來店消費的營業比重逐漸降低，對業者的獲利狀況而言，顯然不是什麼好事，如何巧妙地維持兩者的營業佔比，也是業者必須面對的課題與挑戰。

害怕疫情？紛紛推出外賣、外送服務

業者也應該從策略面對宅經濟加以檢視，以確定究竟這只是短期的應急措施，抑或是長期的策略調整，因為其中涉及是否需要對資源、制度、作業流程及人力配置等面向進行何種程度的調整。例如，許多星級飯店眼看顧客因為害怕疫情而不敢上門，乃紛紛祭出外賣或外送的服務，希望藉由「你不來，

我去」的主動出擊方式，彌補因為疫情所造成的顧客流失與業績損失，只不過，這些業者大多只是以「度小月」的心態短期為之，等到疫情一過，就會停止外賣或外送的服務，以維持星級飯店的品牌形象。

不過，有些業者則認為有長期經營的價值，所以會採取全方位的長期配套措施。以鼎泰豐為例，楊紀華董事長原先基於外送抽成費用很高，以及外送品質等顧慮而遲遲不肯加入外送平台，但後來眼看消費者對外送的需求愈來愈強，再經過審慎評估之後，決定將外送服務納入長期策略，並與Uber Eats簽下獨家合作協議。光是為了這份合作協議，鼎泰豐就與Uber Eats磨了整整一年，並對外送流程樣樣精算，以確保品質與顧客滿意。

例如，將櫃檯連接廚房，以加速外送速度與效率；針對外送餐點品質祭出最拿手的流程管理，並花了三個月的時間進行內部測試，從餐點製作、打包完成、送到顧客手上等過程，逐一測試餐點的溫度和生菌數等項目，同時檢視餐點的外觀、口味、口感是否會被影響，並據此改善餐點製作與打包流程，例如，小籠包得少蒸三十秒，以避免外皮因為外送過程而爛掉，夾進盒子裡時先排中間四顆，然後再逐一輕放其他顆，以盡量降低外送過程的晃動所產生的衝擊，並希望讓顧客在打開餐盒時，外皮依然完整；鼎泰豐也嘗試組合各種打包和排列餐點的方式，例如，小籠包和排骨飯的重量不同，放的方法就不同，以免傾斜或擠壓。

此外，楊董事長最擔心的還是外送人員的服務品質，除了要求Uber Eats要對外送員加強宣導，鼎泰豐對前來取餐的外送員更是熱情款待，包括請喝茶、給小點心、鳳梨酥、

對於宅經濟策略的順利推動，鋪設好必要的基礎工程，做好跨部門的整合，凝聚內外部的共識，都是很重要的關鍵成功因素。

小禮物等，想盡辦法讓「外送夥伴」開心，希望「外送夥伴」也能熱情地將鼎泰豐的服務溫度傳遞給顧客。

關於究竟要不要與外送平台合作，抑或究竟要採取什麼方式切入宅經濟，不同的業者基於不同的策略考量，會採取不同的選擇，例如，星巴克選擇與Uber Eats簽下獨家合作協議，但後起之秀的台灣品牌路易・莎咖啡（Louisa Coffee）則考慮自行開發外送系統，Louisa董事長認為，該品牌係以「平價精品咖啡」為定位，實在無力另行負擔高額的外送平台抽成，為了保障加盟主的獲利，所以並不考慮與外送平台合作。此外，Louisa也著手強化本身的會員系統，預計短期內就會推出線上點餐功能，屆時，消費者就不用再臨櫃點餐或等候，而可以直接在平台上下單（選擇門市、餐點、內用或外帶），並可累積消費點數。

宅經濟策略 必須做好配套措施

最後，為了確保能夠順利進入宅經濟市場，企業必須做好相關的配套措施與內外部調整，並凝聚內部共識。例如：全家便利商店當初要搶先推出APP與咖啡線上預購時，花了許多時間凝聚共識，最後由董事長親自拍板，讓各個部門進行相關的跨部門合作與整合，並改變原先的制度與作業流程，以配合新的策略。也因咖啡是便利商店的重要營收來源之一，許多加盟店主對於「明明顧客是在我的店裡付費買咖啡，跑到別家店兌換之後，帳卻要入別的店」一事無法接受，因而紛紛表達反對，最後也是透過管理團隊耐心地安撫與溝通，並拿出「八成左右的消費者都會在原消費店取貨」的具體數據，才總算慢慢說服加盟主，讓咖啡預購得以順利推動，並成功地為全家帶來龐大的商機與正面評價。

另外，在服飾連鎖店方面，透過自家的電商平台進行O2O，但光是商品上架、庫存管理、跨平台整合等等，需要花費大量人力、物力；同時也因擔心電商會搶走客人與業績，影響自己的薪資與獎金，甚至會因而被資遣，所以採取消極的態度，導致推動成效不彰；但最後透過雙向溝通、進行跨部門整合，並改變考核與獎勵／獎金制度、KPI等措施，才慢慢步上正軌。

對於宅經濟策略的順利推動而言，鋪設好必要的基礎工程（如軟硬體整合、內外部整合、會計系統整合等），做好跨部門的整合，凝聚內外部的共識，以及全體出動，都是很重要的關鍵成功因素。此外，在員工面（包括心態、工作流程、操作習慣、KPI等）、組織面（如企業文化、組織結構、人力配置等）、制度面（如考核與獎勵制度等）以及顧客面（如UX、顧客滿意等）等諸多面向，也都必須一併納入考量，並採取必要的調整，以確保顧客滿意、同仁樂意、企業獲利。A

前奇異執行長——傑克．威爾許

給經理人的致勝建言

看更多名人講堂

文／天下文化出版社

被譽為「世紀經理人」、「全球第一CEO」、「美國當代最成功、最偉大的企業家」，1981年開始執掌奇異的20年間，成為全球市值最高的公司之一的前奇異執行長傑克．威爾許，於今年3/1去世，享壽84歲。

名人檔案

奇異前執行長 **傑克．威爾許**

威爾許出生於麻州的愛爾蘭裔天主教家庭。大學期間是個曲棍球隊員。取得化工學士後，又到伊利諾大學攻讀碩士及博士。1960年進入奇異公司，1981年成為奇異第八任執行長。威爾許帶領奇異公司的二十年間，讓奇異的市值暴漲四千億美元，躋身全球最有價值的企業之列，成為全球企業追求卓越的楷模。

世界上任何高明的策略和先進的科技，少了優秀人才去運用執行，都不能見到成效。

傑克．威爾許在奇異四十年的職業生涯中，他帶過三人團隊，也管過三萬人的事業部門；曾處理萎靡不振的生意，也經手過急速成長的業務。歷經裁員、收購、裁撤、組織危機，還有經濟起飛及衰退，他如何在卸任前，使奇異市值暴漲4千億美元，獲利由16億美元躍升至272億美元，成為全球成長最快、獲利能力最高的公司之一？

招募要看贏家特質

當我對企業界發表演說，有時會碰到令我張口結舌的問題，我只能回答：我完全給不出正確答案。比方說，在聖地牙哥的一場保險業高階主管會議上，有位女士站起來說：「徵才面談的時候，哪一個問題能幫你決定該錄用誰？」

我搖搖頭，說道：「哪一個問題？我想不出來是哪一個。你覺得呢？」她答道：「所以才問你啊！」聽眾哄堂大笑，當然是因為我被考倒了，但也可能是因為他們深有同感。招募人才不容易。請到優秀的人才更是難上加難。

況且，談到贏，沒有什麼事情比找到合適的人來做事更重要。世界上任何高明的策略和先進的科技，少了優秀人才去運用執行，都不能見到成效。

嚴選人才的三塊試金石

你在考慮將某人安插到某個職位前，他必須先通過三塊試金石的檢驗。請記住：這個篩選工作應該在招募程序展開時進行，絕非等到要簽署聘用合約時才考慮。

第一塊試金石：人品正直（integrity）

人品正直的意思有點含糊籠統，所以，請容我說明我自己的定義。人品正直的人會實話實說，信守承諾。他們對做過的事勇於負責、承認錯誤、處理善後。他們了解法令、行規和公司成文與不成文的內規，並且守法。正直的人會遵守規則，並以正當的方式一決勝負。

要怎麼看出一個人的人品是否正直？如果應徵者是公司內部員工，這就很簡單；你也許看過他的處世態度，或是認識那些了解他的人。至於來自公司外部的應徵者，你便得憑藉名聲和照會。不過，這些方法未必萬無一失。你同時得靠自己的直覺。這個人看起來是否真誠？他對錯誤能坦然面對嗎？他能否以同樣坦率審慎的態度來談論自己的生活？隨著年歲增長，

許多人會對一個人的品格操守培養出直覺。請大膽運用自己的直覺判斷。

第二塊試金石：聰明才智（intelligence）

這倒不是說應徵者必須讀過莎士比亞，或者有能力解開複雜的物理習題，這裡指的是應徵者應該擁有強烈的求知慾，知識廣度夠，能在當前複雜的世界中，和其他聰明人共事，或者領導其他聰明人。

人們有時候會把學歷和聰明才智混為一談。我初進職場時，自然也犯了這種毛病。然而，隨著經驗累積，我了解到聰明人來自各式各樣的學校。我認識許多絕頂聰明的人物，他們是哈佛或耶魯的畢業生。但是，與我共事過的幾位優秀高階主管，則是畢業於羅德島普洛維登斯（Providence）的布萊恩特大學（Bryant University）和愛荷華州的杜標克大學（University of Dubuque）等學校。

奇異有幸能夠網羅這些人才齊聚一堂。我的論點在於，講到一個人的聰明才智，應徵者的教育背景只占一小部分。

第三塊試金石：人格成熟（maturity）

成為贏家的第三個基本特質是人格成熟（maturity）。順帶一提，這和實際年齡無關。不論你的年紀大小，你都可能擁有成熟的人格，也有可能不夠成熟。無論如何，某些特質似乎能代表一個人已經長大：這個人能夠忍人所不能忍，也能應付壓力和挫折；相對的，處於順境時，他享受成功的歡愉，卻也不忘保持謙虛，成熟的人會尊重別人的情緒。他們充滿自信，卻非傲慢自大。

正面能量能激勵他人振作。懂得激勵別人的人，能夠鼓舞團隊去做不可能做的事，並在進行的過程，樂在其中。

說真的，成熟的人常帶有幽默感，特別是開得起自己的玩笑！成熟和正直一樣，缺乏衡量的準則。你同樣必須依賴照會、名聲，最重要的是——自己的直覺。

4-E與1-P架構

4-E架構花了我好幾年的時間才摸索成形。當然，別人也有足以打造致勝團隊的架構。然而我發現，年復一年，這個4-E架構不論在哪個行業或哪個國家，都能創造成效。

第一個E：正面能量（positive energy）

前面談領導的章節已經論及這個特質。正面能量意指往前衝的能力，也就是從實際行動中獲得成長，享受變化。擁有正面能量的人，通常外向樂觀。他們很容易和別人交談、做朋友。他們從早到晚都保持神采奕奕，極少露出疲態。他們樂在工作，從不抱怨工作辛苦。他們也喜歡玩樂。擁有正面能量的人，熱愛人生。

第二個E：鼓舞他人（energize others）的能力

正面能量能激勵他人振作。懂得激勵別人的人，能夠鼓舞團隊去做不可能做的事，並在進行的過程，樂在其中。事實上，這種人能吸引別人搶破頭，找機會和他們共事。

鼓舞他人不只是做做「巴頓將軍式」的演說。你必須深入了解你的業務，也要具備強大的說服力，能講得頭頭是道，以激起他人的鬥志。

夏琳．貝格利（Charlene Begley）正是鼓舞士氣的絕佳例子。她於1988年加入奇異，任職財務管理儲備幹部。後來幾年，經過多種職位的歷練，獲選執行奇異交通運輸業務的「六標準差」計畫。此時，她的領導能力開始大放異采。她帶領的團隊受到她盡心竭力投入工作的鼓舞，六標準差計畫因此推行得有聲有色，得到全公司的矚目。

貝格利鼓舞士氣的能力，很難細說分明，那是各種技巧融會貫通的結果。她長於溝通，能把目標定義得十分清楚。她工作非常認真，為人卻不至過於嚴肅。其實，她相當風趣，樂於把功勞歸給別人。她總是那麼愉快樂觀，不管工作有多困難，一定能夠完成。

貝格利激勵六標準差團隊的能力，是她在奇異公司出類拔萃、平步青雲的關鍵特質之一。在推行六標準差並擔任另外兩項領導工作後，她先獲擢升為奇異企業稽核單位的主管，再晉升為奇異自動化事業部（GE Fanuc Automation）的執行長。如今，三十八歲的貝格利已是奇異年營業額高達三十億美元的鐵路事業部的執行長兼總裁。

第三個 E：當機立斷（edge），也就是勇於做出「是或非」的困難決定

這個世界充滿灰色地帶。任何人都可以從各種不同的角度看某個問題。有些聰明人有能力從不同的角度切入，他們也真的會去追根究柢分析。但是，有效率的人，曉得什麼時候該停止評估，就算手邊資訊不夠完整，也能當機立斷。無論層級高低，經理人如果躊躇不決，是再糟糕不過的事。這種人老是說：「一個月後再回來討論，到時我們再仔細地重新檢討。」或者，更可怕的是，當面贊同你，可是，後來有其他人在場時，他又改變心意。我們把這種優柔寡斷的人叫做拖泥帶水型主管。

多年來，我任用過的一些聰明人，有不少來自顧問業。他們就是很難當機立斷，特別在負責實務運作的時候。每次一碰到狀況，他們總想出太多方案，這反而阻礙他們採取行動。這種猶疑不決的個性，造成他們所屬的組織欠缺作為。結果，這也成了他們個人的致命缺陷。

第四個 E：執行力（execute），完成任務的能力

第四個E似乎毋庸贅述，但是奇異多年來一直只強調前三個E。我們以為這些特質已經夠了，並據此評量數百名員工，評量結果可歸類於「高潛力」的人不少，其中也有許多獲得晉升至管理職。

執行力是種不凡、獨到的能力，代表一個人懂得如何化決策為行動，往前推進，直到完成。

那段期間，我和奇異的人資主管比爾．柯納提（Bill Conaty）前往各單位參加人事考評會議。會議中，我們拿著一張文件，上面貼有每位經理人的照片，附上所屬主管給他的績效評語，並畫出三個圓圈，代表我們那時使用的三個E。每個E會塗上顏色，表示這位經理人的表現優劣。例如，正面能量塗滿半個圓圈，鼓舞他人塗滿一整個圓圈，當機立斷則只塗了四分之一個圓圈。

某個星期五晚上，訪視中西部業務單位一整個星期之後，柯納提和我飛回總公司，一頁頁翻閱三個圓圈都塗滿的高潛力員工的資料。柯納提轉頭對我說：「傑克，我們好像漏了些什麼。我們網羅了這些優秀人才，可是有些人的績效卻奇差無比。」我們漏掉的，就是執行力。

結果顯示，你或許具備正面能量、善於鼓舞士氣、並能當機立斷；然而，你還是無法抵達終點線。執行力是種不凡、獨到的能力，代表一個人懂得如何化決策為行動，克服阻力、混亂或者始料未及的障礙，往前推進，直到完成。具備執行力的人很清楚，做出成果才能致勝。

如果候選人具備四個E，接著得看最後一個P，那就是熱情（passion）。我所謂的熱情，是指發自內心深處對工作產生真正熱忱的人。有熱情的人打從心底希望同事、下屬和朋友能夠勝出。他們熱愛學習與成長；若是身邊有志同道合的人，更大感振奮。

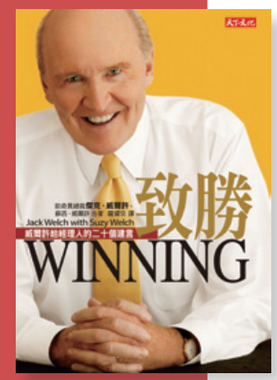
不過有趣的是，熱情洋溢的人不只樂在工作，他們往往對每件事都是興味盎然。他們可能是運動迷，或者積極擁護母校，要不就是政治狂熱分子。不論在哪方面，他們總是充滿生命力。 A

好書推薦

《致勝》威爾許給經理人的二十個建言

出版社：天下文化出版社
作者：傑克．威爾許

作者透過親身經驗分享他不斷嘗試、持續檢討、從每天面對的挑戰中發展出來的實戰工具。用最淺白的話，解釋最艱澀的專有名詞。經過他一番解說，讀者很輕易就能理解其精神與價值。其寫作風格直率而坦白，就像面對面聽他分享一輩子的絕學。



既然致勝要靠人來完成，「以人為本」成為致勝的基本準則是非常自然的。在威爾許先生看來「以人為本」不是用來裝飾公司門面的漂亮口號，更不是每天充當好好先生；人盡其才，賞罰分明，人人有尊嚴才是「以人為本」的核心。

危機時代的隱形冠軍

最壞的時機，也是最好的時機

文／赫曼．西蒙（Hermann Simon）．德國行銷顧問公司創辦人，同時為全球多間知名學府的客座教授

面對來勢洶洶的疫情，對許多企業管理人士而言，有個比較有趣的問題是，「隱形冠軍」是如何應對蕭條、度過經濟危機的呢？在這個微利時代，值得令人稱羨的是，即使在經濟危機中，大多數的隱形冠軍似乎仍能維持獲利。

看更多精彩內容

「隱形冠軍」是赫曼．西蒙教授致力十多年的研究和調查，並於1986年首先提出的。他指出，除了眾所周知的世界500強企業，全球最優秀的企業更多是一些行事低調的行業冠軍企業。

在我們發出的問卷調查中，有一半的受訪者認為，他們比整個產業應對危機的能力要強，大多數受訪者表示這點在過去幾次經濟危機中已經得到驗證，相信現在也沒有改變。

隱形冠軍的跳躍式發展過程

經驗告訴我們，市占中較弱的競爭者往往會先扛不住，但對實力較堅強者來說，反而是鞏固市場地位、拉高市占率的大好機會。這種情況與演化生物學家史蒂芬．傑伊．古爾德（Stephen Jay Gould）提出的假說「間斷平衡論」（Punctuated Equilibrium）相似，他認為物種的進化並非緩慢的漸變過程，而是長期穩定與短暫劇變交錯的跳躍式發展過程。也就是說，在大多數時間內變化是非常小的，但在某個較短的時間內會發生異變。

這個假說基本上能解釋一些市場現象，尤其適用在隱形冠軍身上，大多數的受訪者承認，他們的發展軌跡確實呈現明顯的跳躍式。若以2008年至2009年全球嚴重的經濟危機經驗來看，德國隱形冠軍企業的快速復元，顯然更支持這項假說。在此我想大膽地預言，目前如火如荼的全球化進程，對於21世紀的隱形冠軍來說又是一次跳躍性發展的契機，可以有效掌握機會迅速成長、鞏固自己的市場地位——事實上，已經有企業這麼做了。

我受邀到全球各地舉辦有關隱形冠軍的演講時，經常被問到有多少隱形冠軍在中途隕歿。關於這個問題，我無法給出確切數據，

長期的成功，來自於持續專注在正確的事物上，每天在一些不起眼的小地方做出改進。

因為我的研究重點始終放在現存的隱形冠軍，也就是在危機和競爭中存活下來的企業。

十年前，我的隱形冠軍名單上有547家德國隱形冠軍，我推測大約有10%的企業在過去十年中退場——這個比率算是非常低，再次說明了隱形冠軍的企業韌性。在這些殞歿的明星企業中，有個經典案例是幻燈片投影機的前世界級領導品牌Reflecta，這個例子說明了科技變遷對企業的危害，進入數位攝影年代之後，數位光學投影機取代傳統的幻燈片投影機。

儘管隱形冠軍的永續經營能力很強，但我想強調一點，我們不能將隱形冠軍神化，它們並非全然免疫於經濟危機與激烈的企業競爭。跟所有企業一樣，隱形冠軍也需要在競爭中證明自己，而絕大多數的受訪者都表示，他們的競爭對手非常強大，成功絕非偶然，而是他們在許多小地方做得更足、更好、更持續一點。

希奧多．李維特（Theodore Levitt）教授就曾說過：「長期的成功，來自於持續專注在正確的事物上，每天在一些不起眼的小地方做出改進。」我相信，很多隱形冠軍的老闆對這番話會深感認同。

因此，各位千萬別以為仿效上述所提出的成功模式，照表操課練一練就能有良好表

現。相反地，您應該帶著批評的眼光，好好審視這些企業所取得的經驗結論，是否適用在各位的企業經營與商業環境中。

隱形冠軍的寶貴經驗

每家企業都應努力向其他成功企業學習，但到目前為止，這種學習似乎是單向的，大企業似乎才是中小企業應當學習的對象。90%的案例分析介紹的都是大企業；換言之，好像他們才有寶貴經驗值得眾人學習。

現在，該是扭轉乾坤的時候了！大企業其實也能從小公司身上學到很多有益的東西。在我們這幾年與大企業合作的過程中，我發現隱形冠軍的創新策略和經驗，往往能引起熱烈的討論，最終能引領形成具體的優化建議。

在過去十年間，我們注意到很多大企業將焦點重新放到核心業務與顧客關係上，因此造成一些大企業進行內部改組，而新成立的事業單位與隱形冠軍非常相像，但我始終覺得它們還有很多改進的空間。

我相信，表現較不卓越的企業，都能從隱形冠軍身上學到一些寶貴的經驗。值得好好比較一下目前現行的策略與經營模式，與已經取得優秀成績的隱形冠軍有何不同，然後採取具體措施進行改善。

創新與隱形冠軍的起源，基本上非常多元，無法具體分類。當然，運氣和偶然也是其中因素，這點我們不能忽略。有時，是因為在一開始就發現到未被滿足的客戶需要，也有可能是在問題浮現之前，就發展出解決問題的技術與專業能力。無論如何，企業必須同時考慮市場與科技，而這兩項的結合，正是產生企業創新能力的原因。

表現較不卓越的企業，能從隱形冠軍身上學到寶貴經驗。並好好比較一下現行的策略與經營模式，然後採取具體措施進行改善。

為了解決生活中的問題

許多隱形冠軍的創新技術，起源於創辦人在生活中碰到了當時沒有妥善解方的難題。舉例來說，目前由克勞斯・希普（Claus Hipp）負責經營的喜寶公司（HiPP），是全球最大的有機嬰兒副食品生產商，他描述喜寶出於一場「緊急事件」：「我祖母無法同時用母乳滿足她的雙胞胎，於是她的糕餅師傅丈夫喬瑟夫・希普（Josef Hipp），便將牛奶、麵包粉和水混在一起給他們吃。結果，雙胞胎不但不用餓肚子，這項產品在顧客之間也獲得喜愛。我的祖父母沒有一個人提前看見這項商機，但這個偶然發明的產品，日後還成為嬰兒食品的第一品牌。」

德彩（Tetra）的創辦歷史與喜寶的有點相似，它的創辦人（Ulrich Baensch）寫了一篇有關熱帶魚的博士論文，他分析要飼養這類魚十分困難，因為在市場上並沒有合適的魚飼料。因此，他自己研發了魚飼料，並在一九五五年成立德彩公司。今天，德彩在水族及池塘養殖領域，處於全球市場領先地位，市占率超過50%。對喜寶和德彩來說，它們的創辦人在一開始都遇到了某個問題，但他們憑藉自己的能力找到創新的解決方法，將需求與技術融合成絕佳創新。

突如其來的商機

有時，創新的誕生是完全偶然的。兄弟工業株式會社（Brother Industries）的社長平田誠一，這樣描述他們生產打字機的故事：「我們一開始是做縫紉機的，那怎麼會想到要做打字機呢？某天有個美國客戶來問我們是否可以提供打字機，因為他有一個很大的客戶，如果我們能做的話，他就可以賣給這個客戶。從那時開始，我們就開始生產打字機。」兄弟工業又如何在這塊難做的市場中戰勝強敵脫穎而出，成為全球市場領導者呢？關鍵技術是什麼？平田社長對這些問題是這樣回答的：「我們擁有能滿足客戶需求的自有技術，全部都是我們自己開發的。祕密就是我們的機械製造能力，我們自己製造產品的款式與機器。」在這個案例，我們看到的是一個不經意的市場機會，與專業技術能力的完美結合。

前述這些案例，告訴我們兩個定理：

❶創新只有部分是可控制的

❷創新要能成功（為市場廣泛接受），必須完美結合內部能力與外部商機。A

本文出自：天下雜誌出版社《隱形冠軍》

各位看完這些例子，千萬別以為隱形冠軍的創新之所以成功，純粹是靠新商機、運氣或創業家的直覺使然，絕大多數隱形冠軍成功創新，是透過有系統的研發而產生的。

疫情之下的宅經濟時代

企業如何抓住機遇

文／崔洪波・正見品牌顧問創辦人

面對突如其來的疫情，如何制定自救策略？古語云：「不謀萬世者，不足謀一時；不謀全域者，不足謀一域。」如果只聚焦於如何度過眼前的危機，那下次危機來臨時，企業很可能還會無所適從。正見品牌顧問創辦人崔洪波認為，疫情只是長期變化下的一場突襲，它終究會結束，企業需要做的，是培養在充滿變化的環境中保持平穩發展的能力。

疫情當前，態度決定成敗

此次新冠肺炎疫情，對企業和個人都是一次嚴峻的考驗。大家之前也許都聽說過現在是VUCA時代，充滿了易變性（Volatility）、不確定性（Uncertainty）、複雜性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），黑天鵝事件時有發生，但大家並沒有很深切的體會。直到疫情忽然來襲，才發現自己面對風險時還是很脆弱的。

以前，很多企業捨命狂奔，對潛在風險置若罔聞。疫情的發生，讓其不得不緊急剎車，重新思考出路何在。前段時間我與一家行業龍頭企業的管理者交流，了解到他們在疫情爆發之後，決定給全體員工發了一封公開信，號召大家一起努力推動數位化轉型。透過動員轉型，營業銷售額甚至比轉型之前更高。於是大家驚奇地發現，其實做這些並沒有想像中那麼困難。很多懸而未決的問題也得以快速推動。疫情可以視為長期變化下的一次突襲，它終究會結束，但長期趨勢卻會對企業產生深遠影響。

宅經濟將迎來新機遇

疫情將給市場帶來何種變化？我認為，最大的變化是宅經濟將迎來爆發。

以前，很多人都會調侃說自己是宅男或宅女，但那並不是真正的宅，還是有生活狀態和場景的切換。現在是禁閉狀態下的宅，從宅生活到宅辦公，形成了一個完整的生態圈。

疫情期間大部分人都宅在家裡，在途經濟（酒店、旅行社等）和在店經濟（餐飲、零售店等）都遭受了不同程度的挫傷。不過，宅經濟將迎來全新的發展機遇，主要變化體現在幾個方面：

1. 大家開始重新審視家庭關係與生活方式，追求更緊密的家庭關係以及更健康的體魄。
2. 網上課程成為了必需品。近期很多平台推出了大量的免費直播，某種程度上潛移默化地改變了大家的學習方式。
3. 大家開始重視健康投資。疫情讓大家看到了提高免疫力的必要性，重新認識了健康的重要價值，對健康的投資意願得到加強。
4. 到家服務更加普及。疫情提供了一場前所未有的實驗和用戶教育，逼著消費者培養使用到家服務的習慣，降低了相關企業的獲客成本。
5. 家居用品行業將迎來春天。原來大家朝九晚五上班，對家居環境並不太關注。而現在整天都在家工作和生活，就會思考如何將家裡重新裝飾一番，使其變得更舒適。

在宅經濟下，電商、上門服務、資訊、社交、外賣、網遊、線上教育等行業都將迎來跨越式的增長。

可以預見，在宅經濟下，電商、上門服務、資訊、社交、外賣、網遊、線上教育、線上金融、線上視頻、線上直播等行業都將迎來跨越式的增長。

宅經濟時代的品牌與行銷之道

在疫情催生的種種變化下，在宅經濟時代快速發展的背景下，企業需進行哪些調整？如何做好品牌與行銷？

短期：融入和佈局宅經濟生態

我相信，改變才剛剛開始，未來還會有更多的變化。例如大家到商場和超市的頻率會降低，上門服務行業會持續發展。人們會選擇在家做更多的事情，從而把時間節省下來——「企業的當務之急是快速融入和佈局宅

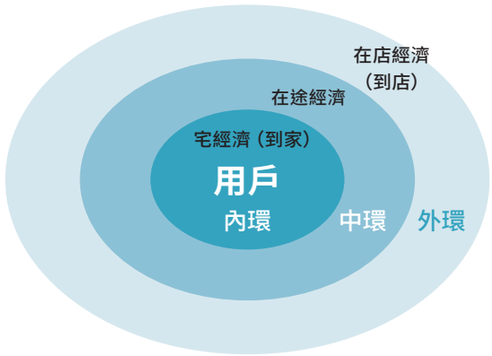
經濟生態，重新思考線上經濟與戰略佈局。」

行銷是提高企業短期收益的有效手段。但是，做好宅行銷並非易事。是否有管道並不重要，重要的是能不能把用戶沉澱到自己的「私域流量」池裡。根據企業和使用者關係的遠近，我將其劃分為三層（見右圖）。

在店經濟位於最外環，用戶只有到店才會和企業發生關係。疫情期間，很多企業將門店關閉後，和用戶之間唯一的連接器也失去了，企業要不斷審視，看自己到底位於用戶生活圈的哪一環。

針對用戶的宅行銷有四個圈層。第一圈是全顧客，把所有人都視為顧客；第二圈是全戰場，盡可能地觸達顧客；第三圈是全員行銷，企業所有人都行動起來；第四圈是全時段，並不是特定的時間段才做行銷。進行宅行銷時需要合理利用新工具，圖片、15秒短視頻、抖音小視頻、長直播、內容庫等多種手段並用，為行銷賦能。

你活在用戶的哪一環裡？



資料來源：中歐國際工商學院微信公眾號

當前很多企業都採用長直播的形式，這是非常好的嘗試。直播不僅能說明C端企業提高產品銷售，也可以說明B端企業提升協作

企業的當務之急是快速融入和佈局宅經濟生態，重新思考線上經濟與戰略佈局。

能力。比如可讓業務員對有潛力的客戶進行產品行銷；可透過直播的方式培訓管道夥伴和導購，教他們如何更好地銷售；甚至經銷商大會和招商會也可以透過直播來完成。

中期：做正確和重要的事情

所謂危機就是危中有機，危機時期往往也是很多企業快速成長的時期，例如2003年SARS之後，淘寶快速發展起來；在美國市場遭遇危機後，華為在國內市場的占有率快速攀升。

在中期，我認為企業的核心是做正確和重要的事情，主要包括三點：

第一）審視自己所處行業，把握行業的重構機會。

第二）堅定不移地打造品牌。宅經濟時代，顧客購物的邏輯發生了非常大的變化，沒有嘗試性消費，都是必需性消費和儲備性消費。所以，企業必須在用戶心智中建立起品牌認知。

第三）佈局未來，開發新產品。經過此次疫情，消費者會重新調整自己的消費結構和對某些事情的認知，所以企業要佈局未來，在將來3-5個月內開發出新的產品；

長期：構建有免疫力的企業系統

過去三四年，我多次帶領團隊到日本的企業去遊學，發現很多日本企業是我們學習的物件。為什麼日本雖然遭遇泡沫經濟失去了20年，但優衣庫、無印良品等這些企業並沒有倒下？歸結起來八個字：「放棄投機，長期投資。」

具體而言需做到兩點：第一，打造新的顧客數字生態體驗體系；第二，建立品牌相關性，找到品牌與消費者生活的黃金連接點。

過去認為品牌有兩個重要的能力：建立相關性和實現差異化。實際上就現階段來說，建立相關性的重要性已經遠遠大於實現差異化，因為有時候企業所鎖定的競爭對手是錯的——你認為自己在和A競爭，實際上可能是在和B競爭，且兩者很可能完全不在一個維度上。所以，企業要重新思考自己的哪些能力對顧客而言是最重要的，而不是自己和其他企業相比有何不同。 A

文章轉載自微信公眾號
中歐國際工商學院（ID:CEIBS6688）
禁止二次轉載

對眾多企業而言，疫情是一次嚴峻考驗，但也是一個提升自身風險抵禦能力、推動數位化轉型的契機。只要堅持做好行銷，增強品牌和顧客的相關性，並在企業內部積極進行調整，企業便能穿越短期的起伏和危機，迎來長久的平穩發展。

Christian Dior

改變世界的法國時尚

迪奧的創意與革命

文／李俊明．圖／©Musée Christian Dior．©Victoria and Albert Museum．©Philadelphia Museum of Art．©Denver Art Museum

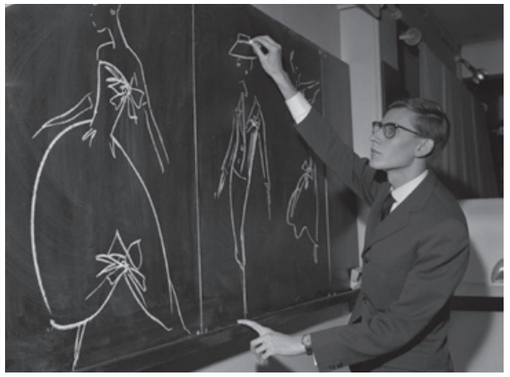
看更多經典設計

經過半世紀，全世界目光再度聚焦法國的迪奧（Christian Dior），探討這位設計師如何改變了時尚的遊戲規則，為法國奠定至高無上的「訂製服」地位，並為巴黎女性創造了迷人新風貌，影響了後世一代又一代的時尚設計。

01_1947年創業作，便以「新風貌」系列一炮而紅。

若說克利斯汀．迪奧（Christian Dior，1905~1957）是近年最熱門的設計展題材，應該一點也不為過。像是倫敦最具指標性的維多利亞與亞伯特博物館，去年就為迪奧舉辦特展，不但成為開館以來最受歡迎，甚至還因觀眾欲罷不能，加演七週，吸引近六十萬觀眾朝聖，創下空前紀錄。另外，巴黎的裝飾藝術博物館、澳洲的國立維多利亞美術館、美國的費城、丹佛、達拉斯等地美術館，也都舉辦了迪奧主題展，可見普羅大眾對於高端品牌，有著不小的好奇與嚮往。

02_1912年迪奧家族在「岡維爾」故居的留影。



03_年輕的聖羅蘭，早在19歲就成為迪奧的設計助理，隨後並接下創意總監一職。

想要探究故事的源頭，通常不免回溯迪奧誕生的法國諾曼第濱海小城「岡維爾」（Granville）。由於迪奧的父親經營肥料製造事業，因此幼時生活優渥，觀覽保存至今的珍貴黑白照片，就可看出一家人悠閒的生活情調。

他的美感養成，總是得溯及這段童年經驗，迪奧就曾在回憶錄中描述：「童年大宅為我留下最溫柔、最美妙的回憶，我的生活與設計風格，幾乎都由它的環境與建築形塑而來。」而他在成功之後，每每推出新系列服裝，必定會有一件外套依照這出生地「岡維爾」命名，在在可窺出他對此地的深厚情感。

悠遊藝術之間 創造獨一無二「新風貌」

雖然迪奧的家人冀望他成為外交官，但他抵擋不了骨子裡藝術細胞呼喚，很早就開始賣起自己的設計速寫賺取零用錢，可見其早慧的天分。他雖然未曾正式學過裁剪與縫紉，但卻能憑著敏銳觸覺，摸索出浪漫優雅的風格。後來在學業告一段落後，父親為他買下一家小畫廊，其間就曾經手過畢卡索的作品。

不過這段時期沒有維持很久，全球經濟大蕭條突然的重擊，導致家道中落，因此迪奧被迫賣掉才經營不久的畫廊。他很快投入時裝設計師羅伯特．皮凱（Robert Piguet）旗下，直到1940年被徵召入伍。兩年後從軍中退伍，又開始替訂製服設計師路西安．朗（Lucien Long）效力，與另一位後來也成名的設計師皮爾．帕門（Pierre Balmain）共同成為這家工作坊的設計主力。

隨著二次大戰爆發，德軍佔領巴黎期間，過往獨領風騷的法國時裝工作坊都經歷了一段慘淡歲月，諸如浪凡（Jeanne Lanvin）、蓮娜．麗姿（Nina Ricci）等等，都被迫為德國軍官的女眷效力，才能苟存殘喘。

04_伊莉莎白泰勒在1961年身穿迪奧晚宴服。

在這段時間，迪奧的妹妹凱瑟琳加入了反抗軍，不幸被蓋世太保逮捕，送進集中營囚禁。幸好，她在大戰結束後獲得釋放，因此當迪奧決定自創品牌，便決定將1947年推出的香水命名為Miss Dior，向勇敢的妹妹致敬。

也是在同一年，他展示了九十多件作品，大受歡迎，美國版《哈潑時尚》雜誌還把當時迪奧塑造的風格，譽之為「新風貌」（New Look），一炮而紅。

這所謂的「新風貌」，指的是以合身的外套、傘狀的長裙營造出豐胸、細腰的身體輪廓，與戰時服裝勉強屈就的寬鬆、毫無生氣形成對比。他放膽使用大量布料營造垂墜感，堆砌出視覺的豐富層次，一掃戰爭物資缺乏的陰霾，不但讓人們在心理擺脫拮据的陰影，也重新為女性帶來自信與光采，因此很快抓住媒體目光，快速讓巴黎回歸時尚焦點。

當然，迪奧並沒有只停留在這種強調女性魅力的「新風貌」，這個品牌最大特點，就是即使迪奧早在1957年便過世，但其後接手的六位設計總監，包括聖羅蘭（Yves Saint Laurent）、馬克・波翰（Marc Bohan）、吉安法藍科費雷・費雷（Gianfranco Ferré）、約翰・加利亞諾（John Galliano）、比爾・蓋登（Bill Gaytten）、瑞夫・席蒙斯（Raf Simons），以及現任創意總監瑪莉亞・嘉西亞・基烏里（Maria Grazia Chuiri），多能在輝煌的品牌遺產之外，還有延續將近半世紀的精彩表現，屢屢在兼顧創意與傳統中創新，發揮對全球時尚持續不墜的影響力。

將法國時尚 重新帶回聚光燈焦點

回顧起來，法國幾個響亮的時尚名號，都有各自的時代意義。比方說，香奈兒代表將女性由繁複的服裝桎梏中解放出來，在日常穿著加入現代元素，更為重視機能、簡約；聖羅蘭則進一步將男裝符碼與女裝結合，帶來另一種革命。而傳奇的迪奧，則引領法國由二戰奮起，再創華麗優雅，並將巴黎高級訂製服推向全球領先地位。

迪奧能在二戰的蕭條中迅速崛起，一度佔去法國高級成衣出口份額一半以上，其中至為關鍵處，是對美國市場的重視與行銷，不僅影響了日後數十年的晚禮服、晚宴服、新娘禮服設計，也對美國上流社會與好萊塢影劇圈，擁有絕對的號召力，藉此將品牌魅力發散到全世界。

早在1948年底，迪奧便在繁華的紐約第五大道開出專賣店。除了著名的女演員如伊莉莎白・泰勒皆是忠實擁護者，最出名的客戶，當屬1956年成為摩納哥王后的葛麗絲・凱莉，儼然就是最具說服力的代言人。

雖然葛麗絲・凱莉早在1982年便已過世，但她多年來對迪奧的熱愛，依然為人津津樂道。妮可・基嫚主演的傳記電影《為愛璀璨：永遠的葛麗絲》，便體現了當時的時代背景。當年她在紐約出席訂婚舞會，就是穿著迪奧訂製禮服，隨後各種皇室正式場合，也不時選穿迪奧作品，就連1957年迪奧本人過世，她依然還是非常支持繼任的創意總監馬克・波翰。

不只創造流行 也改寫產業模式

仔細探討起來，迪奧品牌的崛起，不只是創造流行與美學，也在商業層面寫下嶄新的經營模式。

首先，他在1949年就已率先投入授權商品

09

10

05

06

07

08

11

05_迪奧先生與模特兒合影。06_迪奧在單飛後一手打造了自己的同名品牌。07_現任的瑪莉亞・嘉西亞・基烏里，是迪奧創立七十多年來首位女性創意總監。08_1963年以品牌之名推出的香水。

09_現任創意總監瑪莉亞・嘉西亞・基烏里在接任後推出的晚禮服作品。

10_想像力狂放不羈的約翰・加利亞諾，在擔任創意總監時期為迪奧注入了獨特的生命力。

11_馬克・波翰擔任迪奧創意總監時期的作品。

開發。雖然這作法曾被當時的高級訂製服同業批評為自貶身價，但他深知整體造型對穿搭風格影響極大，因此很早就將產品延伸至鞋、帽、手套，甚至香水，授權高檔配件製造商使用其商標，讓皮草、領帶、絲巾、香氛、彩妝等更多商品行銷全球，迅速打開知名度。而這套成功的商業模式，也成為如今精品操作的濫觴。

再來，以「時尚總監」一職延續品牌生命，亦在迪奧被發揮得淋漓盡致，也讓不少人才有了發揮舞台，因此儘管迪奧在52歲便因心臟病發英年早逝，但品牌對於後世的影響從來沒有停過。

像是後來也自立門戶的聖羅蘭，早在19歲時就投入迪奧門下擔任設計助理，2年後迪奧更獨具慧眼，在過世前欽點21歲的聖羅蘭接下品牌棒子。繼任的創作總監馬克・波翰也隨後創造了「修身風格」（Slim Look），延續了迪奧的成功。

而儘管七十多年發展歷程當中，迪奧也曾在1978年一度面臨經營不善的破產窘境，但如今已成全球首富之一的貝爾納・阿爾諾（Bernard Arnault），後來就是看準了迪奧的長期發展潛力，因此陸續買下大量股份，將之與LVMH集團結合，開創了酩悅・軒尼詩－路易・威登集團精品集團的輝煌年代。

在這段期間，除了1989至1997年執掌創意總監的費雷為品牌注入典雅與嚴謹，其後接手的時尚奇才約翰・加利亞諾，也以天馬行空的狂野創意屢創話題，將品牌人氣推至高點，直到他在2011年爆出歧視猶太民族的言論才被免職。

而在繼任的瑞夫・席蒙斯帶來三年的極簡風後，迪奧在2016年迎來首位女性創意總監瑪莉亞・嘉西亞・基烏里，重頭爬梳品牌DNA，以充滿女性自覺觀點的設計擄獲時尚圈好評，再度成功與新世代消費市場接軌。

回顧這七十多年的轉變，就像一趟驚奇不斷的旅程，充滿了前仆後繼。不論迪奧創業當時的浪漫情懷還存在多少，守住品牌，在詭譎多變的消費時代，已經變得愈來愈不容易。 A

12_1948年迪奧為模特兒試裝。

充滿更迭的迪奧故事似乎告訴人們，與時俱進，才能激發源源不絕的活力，畢竟，迪奧崛起之初，也是憑著大破大立、顛覆現狀，才為自己贏得頭角崢嶸，立於時尚史不敗之地。

中醫師教您防疫大作戰

借用老祖宗的智慧 找出方便有效的方法

看更多健康常識

文／陳盈光・雅丰唯心中醫診所副院長

新冠肺炎來勢洶洶，國際期刊Science及Nature提出警告，新冠肺炎在全球各地區數量會激增，全球大爆發已經不可避免，現行的圍堵防疫措施，很快的會變成不可行的方法，並造成民眾恐慌。預防重於治療，除了戴口罩、勤洗手、環境定期消毒外，還有什麼其他方法可以預防呢？

新冠肺炎的發病特徵與古時描述的「瘟疫」相近，具有發病急驟、病情險惡、病況相似、傳染性強容易流行等特點。瘟疫的產生原因是「厲氣」，它是不同於風、寒、暑、濕、燥、火六邪的外邪，也就是跟季節沒有關係，當人體的免疫功能降低，「腠理開而邪氣入」，抵禦外邪的功能減弱，外邪因而得以趁機侵入人體而致病。

對抗新冠肺炎最重要的就是提升免疫力，所謂「正氣存內，邪不可干」。

為什麼一樣得病，有些人病勢緩慢而輕微，有些人疾病來得快並且嚴重呢？《黃帝內經》中的《靈樞、歲露論》提到，當氣血充實，人的肌肉充盛、膚質細緻、毛髮旺盛，就算得病也不嚴重；反之，氣血虛弱邪氣入深，疾病就會突發並且嚴重。如果大流行是無法避免的，那對抗新冠肺炎最重要的就是提升免疫力，所謂「正氣存內，邪不可干」，以下是提升正氣的方法：

六大提升正氣的保健方法

1 飲食有常，起居有節

飲食起居有規律；飲食新鮮均衡且吃熱食，吃熱食能保養胃氣，維持良好的消化功能，古人碰到瘟疫有少食齋戒的習慣，以中醫的理論來說，太多的食物及肉類，會讓體質化熱，疾病進入體內的病程會加速。另外，睡眠滿八小時，不要熬夜，熬夜會消耗免疫力。平時多做運動，增強體質；另外還要注意保暖，要適當加衣被，避免淋雨，防止外邪侵襲人體。

2 精神內守

新冠肺炎期間，許多人看到疫情焦慮緊張，擔心自己及家人得病，晚上睡不好，其實心慌也容易使氣機逆亂而生病，因此平時要保持精神安定，與其惶惶終日，不如想想自己能做些什麼維持健康，打坐、練氣功等運動有助保持情緒穩定 。

3 按摩頭面

受外邪初期通常會先有頭面的症狀，如打噴嚏，鼻子癢，眼睛癢，頭昏或脖子緊等。可以用手來回用力摩擦後頭枕後粗隆處，直到皮膚發熱，接下來按揉左右兩風池穴，直到產生酸、脹、重、麻感覺，可以來回多作幾次，作完可喝杯熱粥，使身上微微出汗，讓表邪經表而出。

4 藥浴

藥浴是在水中加入中草藥或煎液，可用來洗浴全身或局部，不僅可以促進血液循環，中藥的效力還會隨水蒸氣由鼻粘膜直接吸收，可以鎮定安神 、避邪防病。

材料
蒼朮15克、白芷10克、細辛5克、川芎5克

做法
- 將上述藥材用1000 c.c的水煎15分鐘。
- 將過濾後的藥汁倒入38度的水中，浸泡身體或足部10分鐘。
- 洗浴後用乾毛巾擦乾，穿上衣物鞋襪保暖。

5 配帶香囊

用布包裹藥物，懸掛於門戶或帶於手臂、頭頂，可以用來預防疾病，現代研究也認為中藥氣味芳香，其成分通過呼吸道進入人體，能夠興奮神經，刺激免疫反應，提高身體的抗病能力，以下為預防流感的中藥香囊製作方式：

材料
艾葉2.5克、肉桂2.5克、藿香2.5克、丁香2.5克、蒼朮2.5克、白芷2.5克、川芎2.5克、香囊1個

做法
- 將上述材料磨成粉。藥粉均勻混合後，放入香囊即成。
- 香囊可用滷包棉袋代替，但需要裝兩個，否則藥粉會漏出來。
- 以上的藥材多半是芳香化濕藥，氣味芳香，小朋友也能接受。

6 中藥茶飲

中醫古籍《醫宗金鑑》提到可用「玉屏保元湯」固護正氣，可預防瘟疫流行 ：

材料
防風、黃耆、白朮各10克，紅棗、生薑各5克

做法
- 將上述藥材放入鍋中，加入500ml水。
- 煮沸後再小火煮30分鐘。

防疫期間適合的保健運動「八段錦」

不同於密集式的鍛鍊及競技運動，中國傳統健身方法強調意、氣、形三位一體，不是只單練形體的部分，在運動的時候強調身心自然、放鬆與心神集中的情況下，以簡單易學的招式與動作，進而達到鍛鍊身體防止疾病的目的。

辦公室八段錦

八段錦就是八段動作，可以依據自己的體力條件選擇站式或坐式，請注意配合呼吸。

一 雙手托天理上焦

預備式：自然站立，兩腳平行分開，兩臂自然下垂，眼看前方。

動作：兩臂慢慢向上高舉過頭，指尖相對，而後翻掌掌心向上，盡力上托，頭後仰仰看手臂，繼而足跟盡量上提，吸氣維持這個姿勢片刻；呼氣，手慢慢放下，足跟輕輕落地。

二 左右開弓似射雕

預備式：雙腿分開成馬步，兩手半握拳，平放胸前。

動作：挺直上身，向左側轉身，伸直左臂，拇指向上翹起，頭轉向眼睛看食指，呼氣；右手半握在胸部如拉弓，吸氣，如此左右輪替。

三 調理脾胃單舉手

預備式：自然站立兩臂平放胸前，兩掌心向上，指尖相對。

動作：翻掌，左手上舉成單臂托天狀（指尖向右）右手下按於胯下（掌心向上指尖向前）左右姿勢互換反覆進行，上托下按時吸氣，左右換式時呼吸。

四 五勞七傷往後瞧

預備式：自然站立，雙手叉腰。

動作：頭慢慢向右轉，眼看後方，吸氣；還原成預備式，同時呼氣。左右輪替。

五 搖頭擺尾去心火

預備式：馬步，挺直上身，雙手自然放在大腿上面。

動作：上升前俯深屈，頭部在左前方做轉動，同時臀部相應右擺，左腿及右臂適當展屈，以輔助擺動，呼氣。轉動數圈之後，還原姿勢，吸氣，向右方進行。

六 兩手攀足固腎腰

預備式：直立，雙臂平屈於上腹部，掌心向上。

動作：向前彎腰，翻掌下按足背，雙手攀握足尖，臂膝伸直，頭略昂起；然後回復直立；兩手握拳，並抵及腰椎兩側。前俯後仰時呼氣，還原吸氣。

七 攢拳怒目增馬力

預備式：馬步，兩手握拳在腰旁，拳心向上。

動作：右拳用力擊出，臂隨伸直，同時左拳用力緊握，左手肘向後彎曲，出拳時吐氣，收拳時吸氣，如此左右輪替。

八 抱項七顛百病消

預備式：自然站立，兩手交叉抱頸項，頸向後抵，手向前撫。

動作：兩腿足跟併攏，提起，以前腳掌支撐身體，保持直立姿勢，頭用力上頂，之後足跟著地，還原為立正姿勢，提跟時吸氣，頓地時呼氣。

多福熊插圖權歸屬騰訊QQfamily

現在因為新冠肺炎的影響，大部分的人不敢外出運動，建議在家裡可以做簡單上手的八段錦，可舒緩筋骨，並提升自身的免疫力。

震旦iStore系列辦公櫃經典再現

順應工作型態變化 成功賦與新生價值

看更多iStore經典再現

圖・文／震旦家具

「我們從合作的日本大廠身上看到，鋼櫃收納無論在機能或形式上，早在三十年前就已經被發展到極致」震旦辦公家具創新中心分析，但隨著辦公環境規劃的用途觀念改變，震旦決定投入研究，讓辦公櫃經典再現！

許多知名家具品牌都有自己的經典商品，可歷時數十年、甚至半世紀的考驗，仍在市場上屹立不搖，證明超越時間限制的「經典」，可以耐得住歲月的淬鍊，還能隨著時代不斷重生，煥發新生風采，震旦的鋼製櫃就如這般的存在。

一般辦公室收納多選用鋼製櫃的原因，在於其經久耐用、易移動、組合方式多元，而震旦的鋼製櫃在製造上講究細膩用心，耐用程度佳、高效率的收納規劃、及抗震設計等，亦是它多年來屹立不搖的主要原因。

突破高峰 iStore顛覆收納設計再出擊

震旦第一代鋼製櫃很早就延伸出33種不同品項與機能，因此，改款而來的iStore系列，僅以微幅的設計變動迎合現在辦公需求，加上呼應智能時代的i字，色彩統一換上更為清爽的純白色，呈現洗鍊科技感；鋼材則改採符合友善環保原則的原料，製程同樣隨著時代進步，使用更少的耗能；其他面向則保留幾乎已臻完美的原味，維持經典設計原貌。

▲從經典到經典再現，震旦鋼製櫃在眾多品項的基礎上進行精簡，從最受市場青睞的款式，再細分發展出符合當今各類用戶工作型態的辦公室收納。材質、尺寸大多維持原樣，外觀設計上則加大了鋼製公文櫃的把手，使用時更為輕鬆順手。

隨著時代的更迭，現代辦公空間的家具配置觀念，隨著工作型態的變化悄然受到改變，儘管鋼製櫃形式已發展得十分齊備，不過隨著辦公室需求的改變，卻產生「使用方式」的巨大差別，因此震旦透過洞察現代用戶的使用情境，發覺用戶痛點，重新梳理辦公室用戶對鋼製櫃的真正使用需求，讓iStore系列以全新姿態再次讓人驚艷。

解放制式 賦予多元空間用途

在廣泛深入研究並比較歐洲、美洲、亞洲等各個指標品牌發展後，震旦家具創新中心發現，全世界各地的辦公室配置方式，均不約而同朝向愈來愈個性化、多元化發展，並從原來的傳統與制式中解放出來。

過去我們在美國、歐洲、或是日本，可明顯的看出因各國文化及工作型態的不同，而產生的辦公室配置偏好差異。例如美系國家多為屏風工作站，鋼櫃的應用則可能會成為各部門間隔的象徵；日本則因都會區空間較侷促，商設在辦公室的習慣上多採用共享收納櫃，所以鋼製櫃組通常為堆疊的形態，且靠牆置放。但新時代的辦公室，早已逐漸打破地緣與文化的界線，而朝向「為同仁創造幸福感」為室內配置關鍵準則，也因此iStore在重新定位的過程中，大膽將原本笨重的鋼櫃變得輕巧，一躍成為辦公室創造休閒感、幸福感的搶眼要角。

創造交流 活絡經典價值

鋼櫃的使用機能與存在的必要性，在現今這個快速變化的時代，必須以用戶需求為核心才能掌握設計關鍵。暢銷數十年的震旦第一代鋼櫃系列，多是因應櫃組靠牆而立的思維而設計，但現在，鋼製櫃除了成為解決辦公室文件物品的收納方案外，應打破過往將其視之為隔間、牆櫃的角色，讓它正大光明進駐工作座位區之間，成為類似「工作檯」的交流及共享協作空間，這對於IT設備與網路工具盛行的今天，恰好能成為靈活辦公規劃中的一項元素。 A

▲iStore系列鋼製櫃，讓辦公家具的配置更加的靈活化，延續震旦鋼櫃的經典，成功的賦與新生的價值！

雨揚科技×震旦雲人資管理平台

雲端管理提升效率 打造開運好生活

看更多人資管理平台

圖・文／震旦雲

雨揚科技成立於2000年，致力滿足顧客多元的文創需求，從食品、保養品、開運商品到書籍藝術品等一應俱全，銷售通路涵蓋電視購物、網路購物、APP購物及門市販售，約莫200位員工一同服務大中華市場，努力實踐「承續文化傳統，開創新局的精神展現」之理念。

面對數位轉型浪潮，震旦雲人資管理平台助企業輕鬆因應

面對日益增多的員工數量以及複雜的薪資計算管理情境，雨揚科技人資長提到「數位轉型」是不可避免的趨勢，在導入震旦雲人資管理平台後，不僅行政管理簡單、數位化，人資人員也能把更多的時間放在人力資源發展，從招募的角色提升到戰略層面，為企業發展的根基——「人才」做更多努力。

排班、薪資計算、出勤功能一應俱全，雲端管理讓效率大提升

雨揚科技過去使用的門禁系統，系統只能記錄進出時間，若員工下班後仍有進出記錄，裝置無法自行判別是進出還是下班，導致加班時段仍需人力判定，並且因為原有系統的請假功能較陽春，出缺勤無法與薪資計算連動，缺乏薪資計算的人事系統，在製作薪資單時人資還須搭配EXCEL作業，每逢發薪前夕，人資與財務兩個部門便感受到壓力，反覆驗算深怕計算錯誤，而若遇上法規變動，公式都要重新調整，真的非常頭疼。

除了經營電商所需的內勤人員之外，雨揚科技還須管理實體店面，門市管理的部分比起內勤更加複雜，排班、周年慶檔期及假日加班等等，對人資都是一大挑戰，加上一例一休上路後，一旦疏忽超時加班就容易觸法。

最終，雨揚科技導入震旦雲「人資管理平台」，更彈性的門市排班及簡易的薪資計算功能，簡化許多複雜的作業流程與時間。另外，系統可以限制例假日打卡，符合勞基法規定，當員工要在例假日加班時，打卡會被限制，申請加班時也會因連續上班，進而阻止存檔，達到預防超時加班的問題；若遭遇勞檢時，也可以快速調閱資料，上班與加班不再需要人力判別，系統自動分類、工時完整清楚呈現。

另外，在請假方面，過去需要用內網才能請假，如今隨時隨地都可申請、查詢剩餘假數，對員工來說非常便利，人資可以批次審理，縮短作業、效率更加提升。 A

▲雨揚科技門市透過數位轉型輕鬆管理（左為劍潭門市，右為南西門市）

震旦雲更貼心提供「系統教育課程」，當發生人員異動情況，無論是遺忘特定功能如何操作，還是有新進人員需要重新了解系統，都可在課程內得到解答，完全不需要擔心系統交接的問題。

01_北京大學考古文博學院師生合影

活動回顧

震旦博物館與高校教學系列活動

圖・文／震旦博物館

震旦博物館致力於古器物學的研究和推廣，運用玉器、陶瓷器、佛教造像等收藏，發展出一套以「料、工、形、紋」為核心的古器物學方法及理論，多年來透過博物館的營運平台，以多元化的模式和社會大眾接軌，尤其重視與高等學校之間的館校合作，陸續與北京大學考古文博學院、復旦大學文物與博物館學系及廣州美術學院等單位，建立深度的合作關係。

看更多精彩活動

02_復旦大學文物、博物館學系教學實踐基地成立

03_廣州美術學院師生合影

北京大學考古文博學院與震旦博物館的合作淵源，可以溯及2003年台北震旦博物館與其所成立的「北京大學震旦古代文明研究中心」。2013年上海新館開幕以後，雙方交流更加密切。2017年開啟「古器物學研究工作坊」專案，由博物館研究人員為北京大學文博專業研究生講授中國古代玉器與陶瓷課程。2018年，「北京大學考古實驗實踐教學基地」於震旦博物館成立，將古器物學課程納入北大的學分課程，供研究生選修。

復旦大學文物與博物館學系是大陸地區創辦時間最長的文博專業科系，在博物館業界享有良好的聲譽和影響力，其辦學理念與時俱進，適應社會需求，除了注重學科體系的全面建設之外，也很重視教學方法的創新，多次邀請震旦博物館研究人員為同學們講授古器物學研究、中國古代玉器專題等課程，結合實物觀摩、拓片製作及實地參觀等形式，強化教學的效果。2018年，「復旦大學文物與博物館學系教學基地」於震旦博物館成立，雙方合作關係正式確立。

廣州美術學院是大陸地區八大美院之一，美術與設計系科設置齊全，校園風氣自由活潑，富有時尚氣息，課程內容兼具理論和實踐，尤其重視設計教育與經濟、社會的發展密切結合。學院師生多次參訪震旦博物館，對館內的展覽陳列及教育研究十分肯定，2019年起，邀請館內研究人員開設古器物學研究與中國古代玉器專題課程，透過多學科的交叉融合，與產學研聯動之方式，開拓同學們的視野。

震旦博物館的高校教育以具體的實物為中心，基礎課程從分項敘述開始，介紹古代器物的材質、工法、造型及紋飾，進階課程從整合性的角度解釋古代器物的設計理念，課堂上配合實物觀摩之講解，逐步掌握古代器物的特徵與風格，課後到博物館參觀，實際印證課堂所學，對於學習和研究都能有所啟發與幫助，期許未來有更多的學校加入，讓博物館成為大家共學、共享的教室。A

04_副館長尋婧元實物觀摩講解

秦漢陶俑風格

古器物學講座——中國古代陶瓷專題 ③

秦代．武士俑

秦代武士俑體型高大，臉部表情和衣著裝束皆如真人，具有肖像的特徵。（圖一）
圖片來源：《中國文物精華大辭典—陶瓷卷》，頁77/ 圖277

文／吳棠海．圖／震旦博物館

陶俑泛指用陶土製作的人像、動物、馬車及建築等物件，是古代的陪葬明器，此一葬俗大約濫觴於殷商時期，到了春秋戰國逐漸取代人殉而流行起來，秦漢之際達到高峰。

除了大家熟知的秦始皇陵之外，漢文帝竇太后墓、漢景帝陽陵、漢武帝茂陵、漢宣帝杜陵等皇家陵園，以及江蘇、四川、甘肅、河南、河北等地也有漢代陶俑出土，數量與造形十分豐富。本文即分秦代武士俑、秦代陶馬、西漢騎馬俑、東漢說唱俑及東漢馬拉車俑五類，介紹它們的特色。

一、秦代武士俑

秦代武士俑的體型高大，尺寸大多在1.75米以上，面部五官和衣著裝束清晰寫實，彼此互不重複且獨具個性，長期以來都被認為是按照真人形象製作的俑類。

例如圖一為秦代的武士俑，此俑由陝西省臨潼秦始皇陵兵馬俑坑出土，頭部採模印法製作，身體和四肢以泥條盤築法捏塑成形，其後再刻劃臉部表情與衣著服飾，形成頭戴長冠、頸部繫巾、身穿戰袍鎧甲的造形，腳底附加一塊方形底板，穩定陶俑的重心。

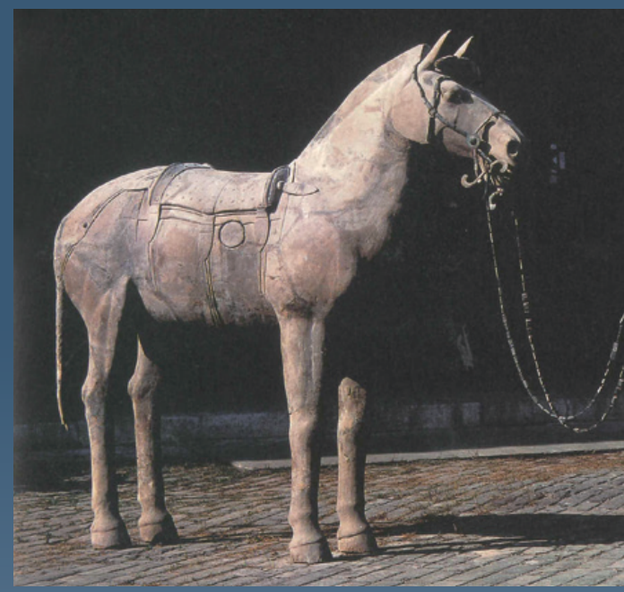
武士額頭寬平，雙眉微蹙，眼睛炯炯有神，鼻樑挺直，嘴上蓄鬚，神情威武嚴肅，頭頂上的高冠向後彎捲，身上的鎧甲以淺浮雕技法表現，甲片大小與編綴方式都交代的十分清楚，顯然是以模擬實物的態度製作而成的。

由於秦俑如肖像一般如實呈現秦代將士的形象，透過數千名的規模陣仗鋪陳出恢弘的氣勢，充分展現秦代軍人威猛剛毅的氣質。

二、秦代陶馬

秦代陶馬的尺寸也與真實的馬匹大小相當，高度大約1.6米左右，從功能上可以區分為車馬和騎馬二類，前者拖曳戰車，後者供人騎乘，二者的體態風格頗為一致。

例如圖二為秦代的陶馬，此俑亦由陝西省臨潼秦始皇陵兵馬俑坑出土，全器分為馬首、身軀、四肢及尾巴等部位，採塑貼和模印等多重技法分段製作，再逐一黏接而成。馬首雙耳豎立，注視前方，身軀膘肥體壯，背部仿製皮革鞍墊，四肢筆直站立，肌肉結實，筋骨矯健，神情機警，氣勢剛強。



秦代．陶馬

秦代陶馬與真實馬匹的大小相當，肌肉結實，筋骨矯健，神情機警，氣勢剛強。（圖二）
圖片來源：《中國陶瓷全集3—秦漢》，頁44/ 圖15

此一昂首挺立、四肢豎直的姿態是秦代陶馬的特徵，雖然缺乏活潑的動感，但是以群體的組合和數千件騎兵、戰車排列成龐大的軍陣，布局整齊嚴密，規模雄偉磅礴，正是「秦王掃六合，虎視何雄哉！」的具體寫照。

三、西漢騎馬俑

漢代盛行厚葬，希望逝者在另外的世界裡繼續享受生前的尊榮，使隨葬陶俑的題材變得十分豐富，除了延續秦代的兵馬俑之外，還有官吏俑、仕女俑、樂舞俑、儀仗俑及動物俑等等，尺寸大約40-60公分左右，規格比秦俑小很多。

西漢・騎馬俑

西漢騎馬俑的體型小，表情溫和，衣著裝束比較簡約，缺乏臨陣前的緊張之氣。（圖三）

例如圖三為西漢的騎馬俑，此器採分段模印法製作局部零件，再逐一黏接為完整的造形。馬首略微瘦削，頸部豎直，昂首注視前方，身軀壯碩，四肢筆直站立，背上馱負一位騎士。

騎士頭戴冠帽，帽纓繫於頷下，身穿翻領闊袖的右衽上衣與鎧甲，跨坐於馬背上，頭部微微側轉，朝上仰望，雙手上舉作拉弓射箭之狀，神情專注，精神抖擻。然而此器的尺寸較小，騎士表情溫和，與秦代陶俑猶如臨戰前的肅穆莊嚴截然不同。

四、東漢說唱俑

西漢中晚期以後，墓室結構模仿逝者生前的住宅設計，隨葬陶俑的題材也更加生活化，出現許多家內奴僕的俑類。到了東漢時期，除了侍僕之外，雜技樂舞百戲俑成為主流，陶俑風格煥然一新。

例如圖四為東漢時期的擊鼓說唱俑，人俑頭上包著布巾，雙肩聳起，頭部向前下壓，袒胸露腹，下著長褲，左手環抱一鼓，右手握著鼓棒，左腿屈膝踏地，右腳前踢，露出跣足，抬眉瞇眼，露齒微笑，神情詼諧滑稽，動作誇張有趣。

東漢・擊鼓說唱俑

東漢時期的擊鼓說唱俑，神情詼諧滑稽，動作誇張有趣，富有民間生活氣息。（圖四）

東漢・坐騎車馬俑

東漢坐騎車馬俑採分段法製作而成，車體結構清晰，如實呈現當時的馬車形態。（圖五）

此類陶俑主要見於四川地區，臉部表情刻劃細膩，肢體動作活潑逗趣，充分表現說唱藝人的神韻，是東漢時期最富有民間生活氣息的作品。

五、東漢馬拉車俑

東漢時期的陶俑呈現日常生活百態，題材包羅萬象，除了侍僕、樂舞、雜耍、庖廚、勞役、家禽、家畜之外，還有車馬、樓房等等，可謂食衣住行育樂無所不包。

例如圖五為東漢時期的坐騎車馬俑，此器採分段法製作，轅馬、車輿及御僕按照形狀所需模印或捏塑，再組合而成。陶馬體型高大，雙耳豎立，張口嘶鳴，右蹄舉起，向前邁步。車輿主體呈方形，兩輪高大，車座周邊豎立圍板，上面跪坐一個御僕，頭戴高帽，雙臂前彎，作手執韁繩的駕馭之狀。

車輿前端具有橫軛，置於陶馬頸背之處，軛下連接雙轅，與車座下方的輪軸連接，車體結構十分清楚，如實呈現當時的馬車形態。 A

秦漢陶俑從嚴肅整齊的軍隊狀態發展為形形色色的生活百態，題材和造形都有大幅度的變化，值得仔細觀察與品味。下期將以原始瓷器為題，介紹商代——漢代之際瓷器初創時的風貌。

BOOK

震旦博物館出版叢書介紹

戰國玉器

戰國晚期 龍形玉佩

戰國時期是一個變革極大的時代，而戰國玉器在造形、紋飾及形制功能的演變上，正可反映出這個時代的特點。本書由北京大學考古文博學院孫慶偉副教授所執筆，書中收錄震旦博物館與其他公私收藏的戰國玉器三百組件，內容分為禮瑞用玉、喪葬用玉、佩飾用玉、人物造形、飲食用器、嵌飾用玉、兵器用玉、似玉材質及改形玉器等類，數量豐富，形紋精美，並且包含許多罕見的精品，值得愛玉者細心閱覽與購藏。 A

戰國早中期 玉璜

【內容精選】

1、本書按照形制功能分門別類，各項品類再依早、中、晚期的時序編排，使讀者輕鬆掌握戰國玉器形紋演變的發展過程。
2、作者以大量的出土資料為依據，深入淺出的分析戰國時期在禮瑞用玉、服飾用玉及喪葬用玉的變化，引導讀者了解戰國玉器的歷史意義。
3、運用多重角度的拍攝、成套分拍的方式，以及拓片的輔助，來展現戰國玉器的精工之美。

戰國中期 鏤空龍鳳紋玉佩

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

清雍正 青花紅彩波濤雲龍紋大盤

直徑47公分／震旦博物館提供

雍正時期景德鎮御窯廠由年希堯、唐英二位優秀的督陶官監督製作，召集全國優秀工匠燒造官府用瓷，在傳統窯業的基礎上推陳出新，各種釉彩百花齊放，如本期所要賞析者即是雍正時期的青花紅彩作品。

此器的盤口往外翻折，器壁以圓緩的弧度向下收窄，底下具有圈足，足內用青花書寫「大清雍正年製」二行雙圈楷書款，胎體勻稱，細膩潔白，釉色白中微泛淡青，呈現雍正時期的胎釉特徵。

瓷盤折沿處環繞一圈海水波濤紋，側壁裝飾雲龍紋，盤心則以波濤龍紋作為全器的主紋。海水和祥雲都是用鈷料在坯胎上繪畫而成的，龍紋部分事先預留位置，以鈷料點畫雙睛後，罩上透明釉，高溫燒成藍色的青花。

龍紋部分以礬紅料在釉面上繪製。盤心處的龍紋正面朝向前方，四肢向外伸展，以「弓」字形的姿態騰躍於巨浪之上，周邊四個龍紋在雲間遊走，彼此首尾相接，環繞器壁一周。龍紋畫成後二次送燒，低溫燒成釉上紅彩。

此類青花紅彩裝飾始於明宣德年間，以後各朝皆有製作，雍正時期工藝精湛，青花顏色沉穩清新，礬紅釉彩明淨美麗，在歷代作品中呈現獨特的風格。 A

▲互盛志工陪伴孩子們在森林探險，度過充實又開心的假日

震旦人公益行動「溫暖隨行」

有你更好！用愛灌溉幸福心田

一起加入溫暖隨行

圖・文／震旦集團

互盛花蓮×社團法人中華仁親社區關懷協會

逆風飛翔 綻放希望光彩

沒有身歷其境很難體會那樣的艱辛，所以將心比心顯得更重要，互盛志工透過輕旅行、親子共作活動，把每顆心的距離都拉近！看到孩子們露出笑容的同時也收獲了滿滿快樂，原來這就是幸福的模樣。你我身邊有許多弱勢家庭需要關懷陪伴，盡棉薄之力把愛傳遞到每個人心中。

互盛信義內湖×財團法人基督教芥菜種會

生活一大樂事就是幫助他人

互盛志工協助鄰舍節活動，讓互助的觀念在社區內流通，每個人付出一點點關懷，社會將多一分溫暖，傳遞正能量由自己做起！活動現場互盛

▲互助，建立起社區聯繫網絡，讓社會共好成真

▲互盛志工協助宣導社區互助觀念

▲互盛志工協助里鄰互助活動，傳遞希望之火

▲從白天到黑夜，互盛志工宣導互助共好不停歇

同仁主動認養貧童，用實際的愛心行動將溫暖傳得更遠更廣，實現共好需要你的一分力量。

互盛雙和板橋×財團法人基督教芥菜種會

點燃希望之火，讓愛延續

吃不完的食物、穿不到的衣服，你是否也不只一次衝動消費？社會上有許多弱勢族群正面臨三餐不繼、溫飽難以維持的情況，我們該珍惜知足並懂得讓物資發揮真正價值，分享吧！將所擁有的物資分享給真正有需要的人，每個人都付出真心，社會就多一分溫暖。

物資捐贈

震旦集團×新竹市肢體障礙自強協會

實際行動傳遞愛和溫暖

新竹市肢體障礙自強協會迄今逾30年，致力於提供肢體障礙的障友一個可以學習、成長及勇敢溫暖的家園，為障友提供更美好的未來。

協會服務對象屬肢體障礙者，其晤談區之沙發，為二手捐贈已使用30餘年，年久失修不敷使用，感謝震旦集團用實際行動推動愛心，捐贈全新沙發與茶几組，讓晤談區變得更加舒適安全。

震旦辦公家具新竹分公司王毅智資深經理代表集團捐贈辦公家具

震旦集團×財團法人基督教更生團契桃園市私立少年之家

用「愛」助飛行少年自在翱翔

桃園市私立少年之家成立於2001年，起初由張進益夫妻兩人憑著自身過來人的經歷及一股簡單的信念，用愛及陪伴幫助這群被社會漠視的「非行少年」，努力將他們從危險邊緣拉回正軌，復原他們對人生的期望，讓他們重拾歡笑與盼望，這個「家」從最初的12位孩子拓展至現在共安置24名少男及少女，這些孩子他們沒有任何血緣關係，但卻擁有比親人還深的情感，少年之「家」是一間充滿愛、溫暖和歡笑的家，「飛行少年」不約而同一起在這裡重新尋回勇氣和自信，並展翅飛翔！

感謝震旦集團捐贈全新辦公桌、辦公椅、置物櫃，讓社工及孩子們的「家」更加完善，期望孩子們改變對未來的恐懼，並發現更多的可能！

震旦OA南桃園分公司彭奕敦經理代表集團捐贈辦公家具

全新個人置物櫃，讓社工及孩子有完善收納空間

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 4128-258

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 (02) 8729-7066
宜陸開發 (02) 6600-2168

360°
辦公樂活趣
陪伴您辦公生活每一天

門禁監控 雲端人資考勤 語音節費 視訊會議系統 網通資安 辦公輸出設備 3D列印機 輕鬆租賃方案

互盛

互盛股份有限公司
110台北市信義路五段2號12樓
客服專線 / 4128 399
eosasc.com.tw

互盛服務 專業快速
辦公樂活趣

KONICA MINOLTA

隨機印變

AccurioPress C3080/C3070

康鈦科技深耕高階數位印刷領域，提供多元數位印刷解決方案，透過AI智能品質優化單元，即時監控色彩及對位，支援海報打樣、書本、標案企劃書及包裝盒等各式輸出，您的需求隨機印變！

康鈦

康鈦科技股份有限公司
24158新北市三重區光復路二段69號14樓
客服專線：4128-258 kmds.com.tw