

提升職場競爭力的知識夥伴

震旦
AURORA

1971年7月創刊・發行50年2個月

名人講堂

創客創業導師——程天縱
從NBA球員看「專業經理人」

藝文饗宴

紅地洋彩八吉祥紋如意
雙耳玉壺春瓶



SEPTEMBER 2021 九月號 No.602

滾動式行銷 迎戰新常態



電子版月刊

當疫後日常不斷改變，常規不再適用，
行銷人該如何打破框架，以創造新策略、新方法與新商業模式，
在變動的年代開創出新局。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

找出行銷好球帶

回首 這兩年，人們因無法出門，視訊會議及遠端工作成為新常態，同時也帶動起電子商務市場的銷售額日益增加，人們在社群媒體上的時間越來越多；行銷人如何以滾動式思考，保持隨時應變的行銷策略思維，在這一波看不見疫情盡頭的未來，成為重要的行銷任務。

在這期封面故事「滾動式行銷，迎戰新常態」中，seesaw執行長溫慕堯表示，當疫情的新常態已經確立，策略也必須隨時滾動式的因應環境變化而調整。與其祈求疫情結束，還不如趁機培養自己和組織的數位能力，才能因應未來一波又一波的挑戰。

輔仁大學教授蕭富峰則認為，面對疫情挑戰，行銷人能否冷靜以對，藉由深入的觀察與持續的監測，並對市場／消費者相關情報／數據的持續掌握與分析，發掘出獨特潛在商機，並迅速提出能滿足市場新需求的解決方案，將是未來成功要件。

名人講堂單元透過創客創業導師程天縱老師，用NBA球員作例子，以全能的「職業」與「業餘」的差別，告訴大家對於具挑戰性的任務要勇於承擔，如此才能達到「全能」的境界，成為名符其實的專業經理人。

最後，引用職場觀點單元提到的巴菲特「好球帶理論」，透過長時間關注與分析，找到專屬「好球帶」，以最好的角度切入，盡全力揮棒，才能達到立竿見影的效果，因為機會是留給準備好的人，與讀者共勉之。A



投稿抽好禮

《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊
AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2021/9/1出版

創刊人 陳永泰

發行 震旦股份有限公司
發行人 王玉治
地址 台北市信義路五段2號16樓
網址 www.aurora.com.tw

主編 蘇美琪
企劃 劉芮彤、陳禹元、樊溫聖
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。



stratasys J55™ Prime



讓設計栩栩如生

全彩3D列印機J55 Prime可實現紋理、圖形及文字，列印標準化Pantone顏色，直接在3D模型完成CMF設計工作，適合辦公室使用，協助快速開發讓無限創意即時實現。

通業技研
General Integration Technology

3D · 創新 · 整合 領航家
3D · Innovation · Integration Trendsetter



下載J55 Prime

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.602
SEPTEMBER 2021



A p.16

疫情改變你我生活，消費者習慣將不會隨著疫情結束就回到過去。



A p.20

創客創業導師——程天縱



A p.32

未來，辦公室將以開放且輕鬆的空間氛圍促進「協作」和「創新」。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 找出行銷好球帶
文/蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 和對方來場隱形握手
文/林斯壯專欄

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 量子行銷來了
編譯/大師輕鬆讀

C 封面故事 COVER STORY

- 10 翻轉疫情 滾動商機
序言/蘇美琪
- 12 滾動式策略 靈活應變
從消費者體驗出發 開創疫後新局
文/蕭富峰
- 16 從購物行為看行銷策略
回不去的新常態 重塑自我價值
文/溫慕堯

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 創客創業導師——程天縱
從NBA球員看「專業經理人」
文/商周出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 變動的年代
機會是留給準備好的人
文/黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 人工智慧是一把「雙刃劍」
創新產業如何看AI新技術？
整理報導/陶淘

D 玩味設計 DESIGN

32 後疫情時代
未來辦公室掀起設計變革
文/李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

37 震旦專訪×島內散步執行長——邱翊
一樣是旅行，
我們選擇有故事的「永續旅行」
採訪/蘇美琪

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

- 42 互盛一站式辦公服務
協助圖騰包裝公司 異地管理效率UP
圖·文/互盛公司
- 44 震旦家具「主動式防疫抗菌」空間解決方案
四大防護協助企業健康防疫
圖·文/震旦家具



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

46 藝術×建築個展
震旦博物館
——又見安藤忠雄
圖·文/震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 古器物學講座
——中國古代陶瓷專題⑨
磁州窯系的發展
圖·文/吳棠海

52 震旦博物館出版新書介紹
唐宋元明清玉器
圖·文/震旦博物館

53 館藏精粹賞析
清乾隆 紅地洋彩八吉祥紋
如意雙耳玉壺春瓶
圖·文/吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
行動送暖，讓愛延續
圖·文/震旦集團

COVER STORY
面對疫情後新常態，變動和無法預測已成為主要挑戰！未來企業因應滾動式變化的大環境時，該如何做好行銷策略，讓績效翻轉開創新局？





MARTIN LIN 林斯壯

編譯／《EMBA雜誌》

和對方來場隱形握手

國際品牌大師、2009年《時代》雜誌百大影響力人物

看到別人搔頭，下一秒就不自覺也舉起手搔頭，這些下意識的模仿舉動，居然能讓對方更喜歡你？如果將這個概念運用在個人品牌，會發生什麼事？

想像 你走在路上，遇見一個看起來和你一模一樣的人。那個人會是個什麼樣的人？你能請他提供你一些建議嗎？你們兩個人會喜歡相同的比薩餡料嗎？那個人最深的情感、恐懼和經驗是什麼？如果你們兩個人最深的情感、

恐懼和經驗是相同的，那不是很棒嗎？基於某些原因，許多人的心中都偷偷藏著這個夢想：遇見一個和我們一模一樣的人。這個夢想現在有可能實現了，至少，陌生雙胞網站（Twinstrangers）是這麼宣稱的。約有五十萬人已經在

這個網站註冊，急著想找到另一個自己。

但我們為何想要這麼做？除了「希望世界上有個和你一樣的人」這個有點天真的想法之外，還有其他的原因嗎？

模仿的秘密

神經語言規劃（NLP）

// 我們越是模仿眼前那個人的肢體語言，那個人就越喜歡你。//

已經存在幾十年了。基本上，這個方法是幫助人們微調肢體語言，通常是模仿你面前那個人的行為舉止。這個非常受歡迎的方法，曾經幫助許多銷售員提高業績。基於某些原因，我們越是模仿眼前那個人的肢體語言，那個人就越喜歡你。

這個原理甚至在線上遊戲也行得通。許多實驗顯示，即使是你的虛擬化身，模仿另一個玩家的虛擬化身的「肢體語言」，那個玩家不僅會更喜歡你，而且會更信任你，甚至向你買更多東西。

為何會如此？答案或許可以從鏡像神經元（Mirror Neurons）的概念中找到。

當我們模仿或觀察周遭人的行為，我們會更能感受對方的感覺，這是人類天生的反應。研究顯示，當你看著我的時候，假如我用手搔搔



頭，你的大腦會激發某些神經元，刺激你以幾乎相同的方式搔頭。另一個例子是，假如我在你的面前打呵欠，你很可能也會跟著打呵欠。

當這個概念應用在你的個人品牌時，會變得更加有趣。假如你能採用某個「品牌化」的肢體語言，像是某個習慣或是行為，你周遭的人會更快接受你的品牌。這

就像是和對方進行了隱形的握手。

例如，我總是用雙手遞名片給別人。這個獨特的致意方式立刻會引起對方的注意，但更重要的是，對方會以更認真的態度看待我的名片和我的品牌。他們接收了我的暗示，潛意識想著「這個東西一定很特別」，然後反過來模仿我的行為。

大多數人只是複製品

我們再回到陌生雙胞這個網站，它顯示，分身的概念確實存在。根據我的工作（也就是研究消費者），我會說，這個世界上只有五百到一千個真正獨一無二的人。其他的人只是那些人的複製或改良版本。

這是個大膽的說法。但我曾拜訪過世界各地的數千個家庭，和數千名普通人訪談過，我注意到，我的大腦因此產生了一種不尋常的能力。這個能力就是，我不需

要問人任何問題，就能了解（甚至是讀懂）這個人的性格。

這聽起來或許很恐怖，甚至帶有靈異色彩，但事實並非如此。

原因在於，我的大腦將我做過的數百萬個觀察結果，加以改寫與連結，從中找出模式。這些模式會以其他具備類似特質的人為依據，幫助我推斷某個人的行為可能是什麼。

不用說，這為我創造了無數的全新機會。如果全世界

真的只有五百到一千種不同的人，這對我們的行銷方式會產生什麼影響？

未來，當我們發想的標準化訊息，能夠精準地激發所有人的某個神經元（即使這個訊息會傳送給數百萬人），那會對我們產生什麼影響？

這個議題值得深思，接下來我會花時間好好探索這個議題。在此同時，假如你恰巧遇見了我的分身，請通知我一聲。我對自己有一些怨言，想要和他分享。 **A**



// 假如你能採用某個「品牌化」的肢體語言，像是某個習慣或是行為，你周遭的人會更快接受你的品牌。這就像是你和對方進行了隱形的握手。 //

你問
我答

No.
602

《震旦月刊》 與您一起提升職場競爭力！

翻開月刊，從中找到管理與知識的力量，
讓能力再升級。



Q

要成為專業經理人，必須了解並學習其他部門的職能與運作，對於上級安排的職位輪調也要勇於接受，對於具挑戰性的任務要勇於承擔，如此才能達到_____的境界，成為名符其實的專業經理人。

A 完美

B 開放

C 全能

D 專才

掃描看解答



◎ 卷尾

量子行銷來了

編譯／大師輕鬆讀

行銷一直不斷在前進，如今已從過去的4種典範，來到第5種典範的起點。這個典範或稱為量子行銷，是由各式各樣交織的新科技所驅動。



看更多精彩內容



從行銷 角度來看，5G意味著即時互動與即時媒合。當消費者想要購買某種商品時，在其允許下，將可以收到與他正在尋找的品項直接相關的個人化提案。5G可以啟動任何更為豐富的行銷互動模式。

在過去的典範中，行銷討論的始終都是消費者，不過，對於每一個個體來說，消費只是生活中的一小部分。在那短暫的消費動作之外的時間所發生的事，才是比消費本身更

影響消費的因素。

因此，如果行銷人只專注於優化消費者體驗，就會錯失更大的機會。相反的，量子行銷人會把目標放在關注人類行為來獲得新的進展。具體來說，量子行銷人會注意消費者的整體生活，並且找到方法真誠地為他們的生活加值，更勝以往。這應該也會導致產品和服務的提升或調整。

那麼，接下來會變成什麼樣子呢？

迎向「量子行銷」帶來的消費體驗新世界：

改變 1 量子行銷人將會試著讓購物流程整個消失

方法是仔細分析購買漏斗和消費者偏好。Amazon透過它的Amazon Go stores已經朝這個方向，成功地消除結帳排隊人潮。在那裡，人們只需從架上挑選他們想要的商品，放進購物推車，然後就可以直接走出商店。感測器會追蹤他們的購買行為並從他們的帳戶中扣除購物費用。

改變 2 多虧有搭載5G技術的電器，自動下單將變得更加普及

這將會成為購買漏斗另一個巨大改變。Samsung已經推出這樣的冰箱，可以追蹤擁有者曾經消費的數量及種類，並且會向店家發送訂單，讓冰箱一直保持最佳庫存狀態。這當然可以為擁有者免除瑣碎的事務，但這同時也出現一個問題，未來的行銷對象應該是人還是電器演算法？

改變 3 品牌將定義更高階的購買目的

相對於只是增進收益的購買目的。例如，多芬香皂觀察它的消費者，發現年輕女孩為了符合社會無理的刻板印象和審美觀，壓力變得愈來愈大。於是，他們把多芬的行銷定義為呈現真實的美麗：「成為真正、獨一無二、實實在在、最好的自己。」在這個競爭激烈的品類中，多芬業務部門一直都享有不容小覷的年成長率。

改變 4 品牌必須變得更聰明、更具包容性

因為現在每個人都有數位工具了。舉例來說，曾有一段時間，旅遊業的行銷人會推薦消費者在學校放假時來一趟迪士尼家庭旅行。他們會對家長行銷，認為小孩自然而然會感到開心。然而，現在的小孩是數位原住民，他們會想要看影片，自行研究選項、比較和偏好。在許多情況下，小孩成了最主要的影響力，不是家長。A

翻轉疫情 滾動商機

序言／蘇美琪；文／蕭富峰、溫慕堯

面對疫情後新常態，變動和無法預測已成為主要挑戰！
未來企業因應滾動式變化的大環境時，該如何做好行銷策略，
讓績效翻轉開創新局？



CHAPTER 1
滾動式策略 靈活應變
從消費者體驗出發
開創疫後新局



CHAPTER 2
從購物行為看行銷策略
回不去的新常態
重塑自我價值





CHAPTER 1

滾動式策略 靈活應變

從消費者體驗出發 開創疫後新局

文 / 蕭富峰 · 輔仁大學廣告傳播系教授

面對疫情，我們赫然發現，改變已成日常，常規不再適用，面對不確定性所帶來的挑戰，行銷人該如何持續檢視、滾動檢討，靈活、敏捷地調校出契合當下情境的新策略、新方法、新商業模式，以期能夠主動出擊，並在持續變動的年代裡開創出新局。

究竟 「滾動式行銷」策略要如何運作？首要之務在於持續、滾動式地進行環境監測與數據追蹤，以及時掌握內外環境的變動與行銷網絡相關成員的動態，如



看更多精彩內容

|| 未來的挑戰就是如何進退有節地彈性應變，並藉由破框、創新，強化應變能力。包括現況檢視、資源盤點、優弱勢分析、情報／數據的掌握與分析，並持續進行滾動式的檢討與優化。 ||

此一來，一方面有利於前瞻趨勢、超前部署；另一方面則有利於靈活、敏捷地調校出以數據為基礎的應變策略。

滾動式掌握市場動態

長久以來，TOYOTA一向注重「精實生產」，強調JIT (just in time)，零件只準備剛剛好的數量，並致力於把庫存壓到最低，以降低成本、提升效率，這套豐田式管理的確曾經為TOYOTA的全球霸業立下汗馬功勞，但經過311大地震所引發的缺料危機後，TOYOTA就在SCM (供應鏈管理) 與庫存管理上做出了重大調整，其中最重要的工程就是擴大掌握第一層供應商 (Tier 1) 之外的完整供應鏈資訊，甚至擴及第三、四層供應商，以充分掌握整個供應鏈的狀況。調查顯示，有過半的製造業高階主管對於第一層以外的供應鏈情報缺乏掌握，一旦發生狀況，可能就會出現應變不及的窘境。

疫情期間，不同層級的供應商很早就警告TOYOTA，需要儲存晶片，因為市場供給日益吃緊，基於此，TOYOTA打破精實與JIT的基本原則，並要求供應商儲備約四個月的晶片庫存，其採購部門也大量增加與供應商的電話會議，以滾動檢討零組件的庫存狀況與市場動態，結果，汽車晶片果然出現大缺貨，使得其他國際車廠的生產大受影響，甚至被迫停工待料，連各國政府都不得不出面幫忙要求各晶片主要供應商趕緊提高產能，相形之下，晶片庫存充裕的TOYOTA就變成了市場的大贏家，並因而拿下了睽違五年的世界冠軍寶座。



因應情勢變動之後，接下來的挑戰就是如何進退有節地彈性應變，並藉由破框、創新，持續強化自己的策略應變能力。其中主要包括現況檢視、資源盤點、優弱勢分析、以及情報／數據的持續掌握與分析，並善用經驗、數據及智慧，以期能快速推出可行的應變策略，並持續進行滾動式的檢討與優化。

疫情固然對市場帶來了嚴重的負面衝擊，但具有洞察力的行銷人，如何進一步深入發掘潛藏商機，其中的挑戰在於，面對嚴峻的疫情挑戰，行銷人能否冷靜以對，藉由深入的觀察與持續的監測，以及對市場／消費者相關情報／數據的持續掌握與分析，以發掘出眾人皆醉我獨醒的獨特潛在商機，並據此迅速提出能滿足市場新需求的解決方案。

因應WFH需求，搶攻遠距商機

疫情期間，戴口罩已成為每個人生活的新日常，但口罩不通風、不透氣、悶熱，常讓許多人深以為苦，再加上口罩用後即丟，也造成了環保上的重大負荷，讓許多在意環保的消費者高度關切，以這樣的消費者洞見為基

礎，UNIQLO經過研發，創新推出了以特殊布料為原料的AIRism可重複洗滌口罩，這個口罩透氣快乾、吸溼排汗，所以戴起來比傳統的口罩舒適許多，再加上可重複洗滌、重複使用，不僅免除了許多消費者用後即丟的罪惡感，也符合ESG的全球風潮。因此，這個因應疫情潛在商機所研發出來的新產品，一上市就廣受消費者的喜愛，不僅帶動了UNIQLO的門市與電商業績，也降低了疫情對UNIQLO的衝擊。

此外，隨著WFH（在家工作）風潮的興起，以往總是得穿著正式服裝的上班族，因為居家而有了截然不同的服飾新需求，並潛藏著以往所未曾出現的居家工作服飾新商機。因為經常得視訊開會，所以，原本在家穿的居家服可能因為顯得不夠正式而不太合適，但視訊開會通常只露出上半身，不需要全身上下都穿著整套的正式上班服，以這樣

的消費者洞見為基礎，UNIQLO經過內部研發，推出了一系列以舒適為主訴求的居家工作服，並受到許多在家工作者的青睞，從而也降低了疫情對UNIQLO業績的衝擊。

伴隨著WFH風潮以及嚴峻的疫情，愈來愈多人被迫宅在家，除了衍生出日益龐大的遠距商機、零接觸商機等等，也讓原本已逐漸萌芽的在家運動風潮變成了潛在商機。以這樣的洞見為基礎，再加上消費者開始在賣場通路詢問硬體產品是否有配合的軟體內容，讓原本以販售健身器材硬體為主的喬山，開始正視這塊新商機，並轉型為「硬體+軟體內容+線上訂閱制」的全方位居家健身解決方案提供者，推出健身魔鏡「Johnson@Mirror」和搭配螢幕的健身飛輪「Johnson@Cycle」，主打買硬體搭配訂閱線上遠距教練課程，加上AI動作感測，可隨時分析消費者的動作準確率。喬山不僅大手筆邀請名人代言，在社群平台找來藝人與網



|| 當疫情升級，餐飲業者被迫轉型時，行銷人就得從消費者的角度滾動式檢視整個下單流程是否順暢、取餐SOP是否友善等攸關UX的相關細節，並藉由接觸點管理讓消費者感受到賓至如歸。||

紅開健身節目，並搭設全新的攝影棚，透過直播搶攻遠距商機。

從原先以銷售硬體為主的商業模式，跨足到服務新商模，有許多細節需要滾動式檢討，例如，軟體服務能否自然而然地融合在消費者的日常生活、內容是否持續推陳出新等，因為內容與互動已經變成勝負的關鍵了。再者，很多原先習以為常的硬體設計思維都得要跟著翻轉、破框，轉變成以消費者體驗為基礎的思維。以喇叭為例，若以1到10級區分，喇叭在傳統健身器材的重要性大約介於4-5，但在新的商業模式裡，聲音卻是互動的核心，必須改以10分的高規格對待之，畢竟，內容課程的呈現極度仰賴聽覺，使得喇叭從原先的配角轉變成主角，並在產品設計裡變成了非常重要的零組件之一。此外，不少健身教練都是第一次在攝影棚錄製課程，獨自面對著鏡頭講話，難免會有點不自然，喬山還得幫合作的教練們開表演及口說課，以加強其在鏡頭上的表達能力，以及如何在線上凝聚學員的注意力與學習力。

消費體驗 更加用心與友善

行銷人必須透過跨部門的整合與資源的調配，確立執行新模式的SOP，並進行滾動式的檢討與改善，以確保整個團隊的執行力已達「市場可接受的操作水準」，並擁有足夠的能量與資源妥善落實新模式。

基本上，整個執行力的檢視必須以UX（使用者體驗）為基礎，並持續進行優化，以期



讓消費者感受到友善的互動與企業重視顧客的用心。當疫情升級，餐飲業者被迫轉型為外帶/外送模式時，行銷人就得從消費者的角度滾動式檢視整個下單流程是否順暢、取餐SOP是否友善、餐點是否清楚標示以及餐點容器是否方便攜帶等，攸關UX的相關細節，並藉由接觸點管理讓消費者感受到賓至如歸的貼心服務，千萬不能在還沒準備好的情況下就倉促推出，因為UX如果不夠理想，輕則客人不會再上門，重則可能在網路上流傳負面口碑。

五星級福華飯店就是一個不錯的例子，除了在餐點提袋上特別附上了負責主廚的名字與當日體溫，以示對餐點的負責，讓消費者安心，整個取餐流程也相當流暢。其中，令筆者印象深刻的是福華在餐飲容器的滾動式檢討與優化，為了讓顧客享受到更好的餐點外帶品質，福華進一步將原先的餐飲容器全部設計成四面環扣保鮮盒方式，此舉除了讓餐點容器可以更加緊閉，且容器開/關也變得更加方便、容易，這樣的優化讓拿到餐點的人相當有感，也從中充分感受到福華的用心。A



CHAPTER 2

從購物行為看行銷策略

回不去的新常態 重塑自我價值

文 / 溫慕堯 · seesaw創宇數位執行長

新冠疫情改變的不只是人們的生活，更是一場變與不變的生存戰，如果你還在等著疫情過去能回復「常態」，那就準備被環境淘汰。每次社會遇到重大衝擊後，都會形成「新常態」(New Normal)，像是兩次的世界大戰、2008年的金融危機以及去年開始的新冠疫情影响，都對全球的人類和社會運作產生長遠的改變。

新冠 疫情還在全球延燒，各國多加強管制，減少人群的接觸和流動，這對於內需產業的影響最大，特別是旅遊、餐

飲和零售業，受到的衝擊更是前所未有，但即使是疫情減緩，消費者的購物習慣也已被疫情影響而改變，不會隨著疫情結束就回到過去。

|| 新冠疫情還在全球延燒，特別是旅遊、餐飲和零售業，受到的衝擊更是前所未有，但即使是疫情減緩，消費者的購物習慣也已被疫情影響而改變，不會隨著疫情結束就回到過去。||

消費者因疫情而改變的購物行為

1 零接觸或低接觸的購物行為

疫情管制的期間，消費者到實體通路的購物行為受到限制，低度外出甚至不外出的購物習慣已漸養成，即使疫情減緩，儘量減少接觸甚至是不接觸的購物習慣不會馬上改變，對於透過實體通路銷售的業者來說，要儘早適應及佈局零接觸或低接觸的銷售方式。

2 務實消費及品牌信任

由於疫情對經濟的影響和消費者的信心衝擊極大，大部份的消費者對於過度消費的需求會減少，轉向更務實的消費，同時會更信任有品牌的商品，以免買到品質或功能不好的商品，如何建立自己的品牌信任感，會是未來持續成長的關鍵。

3 網路搜尋資訊

使用網路蒐集資訊早已是消費者的習慣，但在疫情下，網路資訊更多且真假難辨，因此，消費者會更謹慎且參考多方資訊才會下

判斷，商品和服務的資訊在網路的佈局，以及如何吸引消費者搜尋的興趣，將更形重要。

如何滾動式調整策略？

因新冠疫情產生的新常態已經確立，行銷策略也必須要隨時滾動式的因應環境變化而調整。

1 強化網路行銷

網路行銷不是只在網路做廣告，更要在網路上以內容行銷的方式提升品牌知名度和信任度，讓消費者在接觸商品訊息時也同時產生需求和好感，才能增加購買意願。

2 促進虛實融合

數位與傳統的搭配，不只是在行銷工具的整合，更是商業模式的融合。除了透過數位行銷工具來宣傳，以及強化電子商務的銷售外，更要思考面對消費者購買行為的改變，如何做到真正的虛實融合。未來的實體通路將以提供「服務」為主，儘量的節省展示空間和人力，調整成類似「快閃店」的模式，來提供「服務」，而商品庫存及交易則引導到線上，一來免去實體庫存和交易的空間和人力需求，二來可以直接累積會員資料，更直接的運用會員行銷。

3 組織數位化

不只是行銷的工具和通路要往數位前進，





組織成員的思考模式也要數位化。除了熟悉數位的行銷工具及數據分析外，思考現在數位時代的消費者需求和行為，更是組織全員要能適應和進步的地方，不管是組織中的那一個角色，都要避免用傳統的思維來思考，才能讓自己跟消費者同步。

疫情的衝擊不是短期的變化，而是已經在發生的「新常態」，與其祈求疫情結束，還不如趁機培養自己和組織的數位能力，才能因應未來一波又一波的挑戰。

「三不」方針，迎戰新常態

對於在疫情期間已經開始改變的企業和個人，特別提出以下的「三不」來提醒大家：

1 已經做的改變就不要放棄

在疫情期間，已經在思考或開始轉型的企業及個人，即使疫情減緩，已經做出的改變，

若在經過疫情的洗禮下，證明是一個可以持續營運和自我成長的作法，就應該要持續下去，並且思考如何變成一個新的經營方式和個人優勢的建立。

例如許多餐廳在疫情期間改為外帶/外送，除了提供折扣外，還開始使用線上訂購系統，這樣的獲利或許沒有過去顧客內用時來的多，但減少了很多店內營運的成本，如果撐過了疫情的高峰，即使可以回復內用，也不應該取消外帶外送和線上訂餐的新服務，因為這些改變已經為餐廳開發了許多新的客源，一旦取消這些作法，好不容易找到的新客源，很可能就此消失。反之，如果在疫情期間有把這些新客源做好聯繫和資料掌握，即使回到過往的正常營運模式，還是可以思考如何吸引這些新客源接受原本的服務。

2 不要停下改變的腳步

在疫情肆虐下，不管有沒有做出改變，或

思考疫情所帶來的環境改變，對企業和個人造成的影響，反思自己的資源和機會在那裡，或是有那些劣勢應該要調整，試圖找出解決的方式，因為下一波的挑戰可能不是疫情。//

是改變有沒有成功，都不能停下改變的腳步，不要期待疫情結束，反而要思考疫情所帶來的環境改變，對企業和個人造成的影響，反思自己的資源和機會在哪裡，或是有哪些劣勢應該要調整，試圖找出解決的方式，因為下一波的挑戰可能不是疫情，但對於社會的衝擊會不斷出現。

3 不要放棄學習

在這次的疫情下，許多企業和個人應該感受到，想要存活甚至持續發展，最終還是要自救。疫情嚴峻期間，許多人發現自己的不足，而開始展開學習，即使還沒派上用場，但如果是對自己有助的學習，就不要因為工作回復正常而停下學習的腳步。

每次的環境改變，都是對自己和企業體質的檢視，既然發現不足，就不應該停下成長的

腳步，若是在疫情期間沒有自我成長，只想著疫情過去一切會回復正常，這樣的人和企業，是最可能在下一次環境改變下被淘汰，只要有心學習，觀察環境變化和自己的能力不足，學習從什麼時候開始，都不嫌晚，畢竟學無止境，只要是能讓自己成長，不管未來環境是好是壞，對自己的未來總是好事。

不管疫情如何變化，企業和個人的自我警戒心態都不能放鬆，在工作職能和企業營運調整的腳步上，也不能就此停住。若在嚴峻的疫情威脅下都能過關，就會對自己和企業的未來多一份信心，機會是留給有實力的人，挑戰也是讓有準備的人去克服，要不被環境打敗，就要找到自己和企業的優勢，不斷調整改變，未來沒有所謂的「常態」，只有在不斷出現的新常態中，進行滾動式的調整和改變，才能不被環境的洪流吞沒。A



創客創業導師

程天縱

從NBA球員看 「專業經理人」

圖·文／商周出版社

創客創業導師程天縱是電子科技業的專業經理人，曾於惠普、德州儀器、鴻海與富士康擔任高階主管。退休後創立「Terry&Friends」創業社群，在兩岸輔導逾600個創業團隊。他認為專業經理人必須是全能的。必須知道所有部門的運作方式，具有擔任這些部門主管的能力，但仍然服從企業經營者的指揮調度，扮演好自己的角色，同時又是最好的團隊成員：使命必達，卻又能「成功不必在我」。



看更多名人講堂

// 企業或組織的資源都是有限的。為了達到最高效能，與分工合作的原則，設計企業的「組織架構」及「矩陣式組織」，協助營運順利進行。//

所謂「專業經理人」，歐美稱為「professional manager」，大陸叫做「職業經理人」，意思都一樣，只是翻譯用詞的差別。由於我把自己的職業生涯定位為專業經理人，我對專業經理人有自己的定義，就以大家熟悉的籃球隊做個例子吧。

職業籃球隊的例子

假設我今天要組織一個籃球隊，那麼我找一個身高兩百三十公分以上的長人，擔任中鋒的角色。他不僅要很會搶籃板，而且很會蓋火鍋，補籃、勾射等籃球得分技巧，更是不在話下。

然後我找了一個得分小前鋒和一個強力大前鋒。身高都在兩百一十公分以上，切入上籃、底線投籃、爭搶籃板、中距離跳投都拿手，而且罰球命中率高，擅長破壞對手的防守隊形。最後是控球後衛和得分後衛，身高都在一百八十公分以上，擅長運球、傳球、助攻、外線三分球、切入上籃等。

從一號位到五號位都是各司其職，體型、身材、技巧、團隊合作都是一流的。那麼，這樣一支球隊可以稱得上是職業隊嗎？

三分球和灌籃大賽

美國職業籃球聯盟（下稱NBA）球季打到一半的時候，都會有東西區明星賽，搭配一些個人技術的比賽，例如三分球大賽、灌籃大賽等。大約十年前，我去觀賞了三分球和

灌籃大賽之後，從此改變了我對職業球員定義的看法。

那次三分球大賽的冠軍由達拉斯小牛隊（Dallas Mavericks，現稱獨行俠隊）的大前鋒諾威斯基（Dirk Nowitzki）拿到。諾威斯基是德國人，二〇一九年退休，是最偉大的球員之一，也NBA史上第六位達成三萬分的球員。場上位置是大前鋒、中鋒，以強大的後仰跳投聞名於世，球衣號碼為四十一號，綽號「德國坦克」。

而灌籃大賽的冠軍，居然由身高只有一百七十五公分的控衛羅賓遜（Nathaniel Robinson）拿走。羅賓遜綽號「小土豆」，速度快、彈跳好，曾經為多支NBA球隊效力。雖然身高只有一百七十五公分，但卻曾三次獲得NBA的「灌籃王」頭銜。他的爆發力驚人，在高人林立的NBA賽場，常常上演暴扣。

由這次比賽的結果，讓我真正體會到，為什麼NBA球員的年薪會那麼高。雖然這些職業籃球員都具有籃球的天分和後天的努力，但受限於體型，在籃球場上只能打適合體型和技巧的位置。

事實上，每個NBA職業球員即使受到先天體型限制，都還是可以從一號位打到五號位，從這次三分球和灌籃大賽的結果就可以看得出來。但籃球是一個團隊運動，因此每個人就扮演好適合自己體型和技巧的位置，上場比賽還是遵從教練的指導，發揮團隊的合作精神。

回頭看看我先前所組織的籃球隊，雖然每

一個位置都挑選最適合的選手，但每個選手只能打自己的位置、只能各司其職，那麼在變動快速的籃球比賽中，彼此可能就沒有辦法互相補位。如此一來，充其量也只能說是一支優秀的業餘球隊。

職場上的例子

在過去四十年的職業生涯裡，我有很多機會認識不少在職場上工作能力強、表現優異的年輕人，他們在聊起自己擔任的工作時，都充滿熱情、說得頭頭是道。但是，當我問起他們整個企業的組織架構時，都表示他們不太清楚，更遑論其他部門的分工功能和資源了。

有部分的年輕人問我：「前輩為什麼要問我們公司的組織架構呢？其他部門的功能與職



掌對我來說，非常重要嗎？前輩不是經常說要『專注』在目前的工作上嗎？」於是我不得不進一步解釋其重要性。

任何企業或組織的資源都是有限的。為了達到最高效能，企業經營者基於分工合作的原則，設計了企業的組織架構。而因為資源是有限的，所以基於資源共享的原則，又設計了中央與產品事業部的「矩陣式組織」架構。因此，對於在大企業內的任何部門，光靠企業賦予的權力與資源，都不足以產生卓越的成果。

如果要達到卓越的績效，假設所需的資源以一〇〇來表示，企業能夠給予部門的資源可能只有六〇，中間的差距四〇，就叫做「權力缺口」(power gap)。

填補權力缺口

填補權力缺口的資源哪裡來？當然是從企業內、其他部門去找。但別的部門為什麼要拿他們有限的資源來幫助你、成就你？試想，別的部門也面臨同樣的問題，也需要資源去填補權力缺口。如果你能主動去幫助別人，每次就會收到一張「欠條」，英文是I Owe You，「我欠你人情」的意思。當你累積了足夠的「欠條」，需要填補自己的權力缺口時，就不愁沒有足夠的資源了。

如果連自己服務企業的組織架構、別的部門在幹什麼、有什麼資源都不知道，只聚焦在自己部門，就不可能達到卓越的績效，也不會知道如何去尋找資源，填補自己的權力缺口。

更糟的是，有許多人連自己需要填補權力缺口都不知道，在企業內像個獨行俠，不與其他部門合作，只知埋頭苦幹，然後希望「人定勝天」。這些年輕人就算個人能力再強，即使部門績效再優異，仍然只能是個上班族。

// 「職業」與「業餘」的差別，在於職業必須是全能的，除了自己負責的部門外，也都瞭解、都能勝任其他部門的位置。//

但即使懂得知道去哪裡找資源填補權力缺口，因而達到卓越的部門成就，充其量仍然只能稱得上是個「業餘球員」。

為什麼NBA的職業球員年薪那麼高？

NBA總共有三十支球隊，每支球隊有十五名球員，總共四百五十名球員。這四百五十人都是全球最頂尖的球員，因此他們的年薪當然是最好的。這話沒錯，但是並沒有深入探討這四百五十個球員擁有什麼條件、為什麼能夠進入全世界籃球的最高殿堂。

我想指出的就是，因為他們是「全能」的，他們具有任何位置所需要的技巧，但是上場比賽時仍然聽從教練的指揮，扮演好自己的角色，發揮團隊精神、全力以赴，這樣才能稱得上是「NBA職業球員」。

在職場上的專業經理人也必須是「全能」的。他知道所有功能部門和產品事業部的運作方式，具有擔任這些部門主管的專業知識與技能，但他仍然服從企業經營者的指揮調度，扮演好自己的角色，同時他又是一個最好的團隊成員：使命必達，卻又能「成功不必在我」。

「職業」與「業餘」的差別，在於職業必須是全能的，除了自己負責的部門，也都瞭解、都能勝任其他部門的位置。如此一來，才能成為一個有「同理心」的團隊成員，稱得上是專業經理人。如果只能夠專注在自己部門，並且繳出亮麗的績效，即使幹得再好，也只是一個業餘的上班族。

對於有志往專業經理人生涯發展的上班族，除了在自己部門做出績效之外，也要透過跨組織的運用，帶領部門達成卓越的績效。在填補權力缺口的過程中，你必須了解並學習其他部門的職能與運作，對於上級安排的職位輪調也要勇於接受，對於具挑戰性的任務要勇於承擔，如此才能達到「全能」的境界，成為名符其實的專業經理人。A

名人檔案 |



程天縱
創客創業導師

富士康前副總裁，退休後投身創客圈，成為替創業者指點迷津、找資源的創客創業導師。2013年9月投入中國創客運動，協助指導創客創業，並成立創客微信平台與臉書社群，除線上交流，也在各大城市舉辦創客創業分享會。

好書推薦

《創客創業導師
程天縱的職場力》



作者：程天縱
出版社：商周出版社

作者以自身的工作經歷以及在輔導新創公司的經驗中，提供讀者職場經驗，因企業是「人」與「事」交織而成的，要成為一個好的職場人，必須同時培養對人和對事的成熟度。

變動的年代

機會是留給準備好的人

文／黃至堯·知名兩岸人力資源專家博士



看更多人資觀點

專欄作者



黃至堯

兩岸人力資源專家

我們處於訊息轟炸的時代，但過多且雜的碎片化訊息讓我們思考淺碟化，我們也處於機會多元的時代，而各類的跨界競爭、變化莫測都讓我們充滿不安全感，備感壓力；我們更是活在一個隨時被（數位工具）干擾的年代，讓專心、思考、安靜……變成了稀缺性資源。

QA

|| 在新領域大放異彩的人，不斷累積足夠能量，當風口一到，累積過去的專業能力及資源，自然形成強大競爭力。||

多元 化的環境因素結合在一起，讓決策可能性變的更多樣化，但下決定的思考時間卻越來越少。如何提升做決策的品質，成為每一家企業最重要的課題。

Q1 風口上的豬，就一定能飛上天？

小米創始人雷軍曾說：「創業，就是要做一頭站在風口上的豬，只要你的位子站對了，就算是豬在風口上也可以飛起來。」但實際情況是，許多人根本無法預見風口，或

自以為是站在風口，一頭熱的把資源全部All in，才發現自己真的是豬，但風口卻只有老鼠才飛的起來！

知名「創業導師」黃柏翰強調，綜觀在新領域大放異彩的人，他們並不是隨大流而突然大紅，更多是早就在該領域有了長時間的積累，只是外在條件尚未成熟，時機未到無法大放異彩。然而如能累積足夠能量，當風口一到，累積過去的專業能力及資源，自然形成強大競爭力。

運營個人品牌IP新創事業的創業導師黃柏翰表示：「最近很火的『新媒體及內容創作』，很多人看到這個趨勢就跟風一股腦兒跳進去開設帳號，寫作、拍短視頻、直播、帶貨樣樣都來。但在這波風口上能夠短時間乘風破浪大幅盈利，成為內容行銷以及個人IP的大V，絕對少之又少。」

前陣子王力宏直播賣2門課，分別是以自己的唱歌課、以及方文山（周杰倫御用作詞人）的作詞課，王力宏直播帶貨時長為1小時10分鐘，累積線上人次1,232萬人，但平均停留時間僅2分鐘，兩個課程分別賣出576和50人，總銷售額RMB117萬。從以上數據分析，不難理解直播帶貨難度有多高。



Q2 熱門的賽道，該不該全數投入？

我們常聽到老一輩會說，人多（風口）的地方不要去。越是熱門的賽道，競爭越激烈，要在當中勝出必須要有獨特的優勢才行。越是一頭熱的市場，更要耐得住性子，正確的做法一定是用最有效率的方式觀察並分析市場及對手，思考自己的優勢及差異化的打法，待完整專業的調研評估後再決定進入。

然而根據「從眾心理」人人都怕錯過賺錢的機會，加上媒體報導的推波助瀾，某某人在這個賽道上已成就非凡，只會吸引更多瘋狂的往這個賽道上奔馳而去！這反而是最容易錯失的機會點，因為能在該賽道上加速狂奔的人，早就超前部署了。舉一個簡單的例子，讓你開著超跑去F1賽車場跟職業車手

們比一圈，結果如何大家應該心知肚明。

真正的投資高手，如：巴菲特，肯定不會等趨勢來了才分析，而是長時間關注不同賽道、了解遊戲規則、分析前幾名贏家的玩法，然後回頭盤算一下自己的資源，找到最好的角度切入；這也就是巴菲特著名的「好球帶理論」——耐心等待屬於自己的機會點才擊球。

Q3 有沒有簡單但不失專業的決策方法？

美國空軍上尉約翰·博伊德提出「OODA法則」，專門訓練飛行員在壓力，在有限時間及無數選擇下，做出最適切判斷所衍生的思考法則。飛行員做出錯誤的選擇損失的不只是一架飛機，還包括一位精心培訓多年的優秀飛行員……，錢沒了可以再賺，人沒了



就什麼都沒了，很多時候企業主缺的並不是商機，而是缺乏優秀的飛行員。掌握4個步驟做出專業決策。

1 Observe (觀察)

高瓴資本創始人張磊在其「價值」一書提及他在做投資決策前，一定做好嚴謹的調研，親自去看，問行業專家，調查經營者背景。然後觀察政策環境及同業發展。所有判斷都建立在收集足夠資訊基礎上，資料越齊全，越準確，判斷才會越正確，不然很容易不經思考而隨波逐流。

2 Orient (解讀)

光收集資料並沒有意義，對資料進行分析、歸納、總結，得出的結果，才有意義。分析過程中，將資料以不同角度組合在一起再思考自身資源，列出所有可能性，然後排除哪些明顯無用或不合理的選擇，保留至多3個選項。

3 Decide (決定)

決策應是選擇題，不是填空題，經過前兩步的觀察和判斷，做到「知己知彼」從多種方案中挑選出最適合的，就是決策。決策判斷依據必須跟決策想達到的目的有關。比如：靠新媒體跟個人創作『賺大錢vs.賺名聲』，兩者由於目的不同因此決策的思維肯定完全不同。

4 Act (行動)

決定之後就是行動、執行。要以終為始不要在執行過程中又推翻了自己的決定。透過「觀察、解讀、決定、行動」四步驟在迴圈中不斷改進，分析形勢做出正確決定。不要因為新的因素貿然改變執行方向，導致先前的分析判斷徒勞無功。

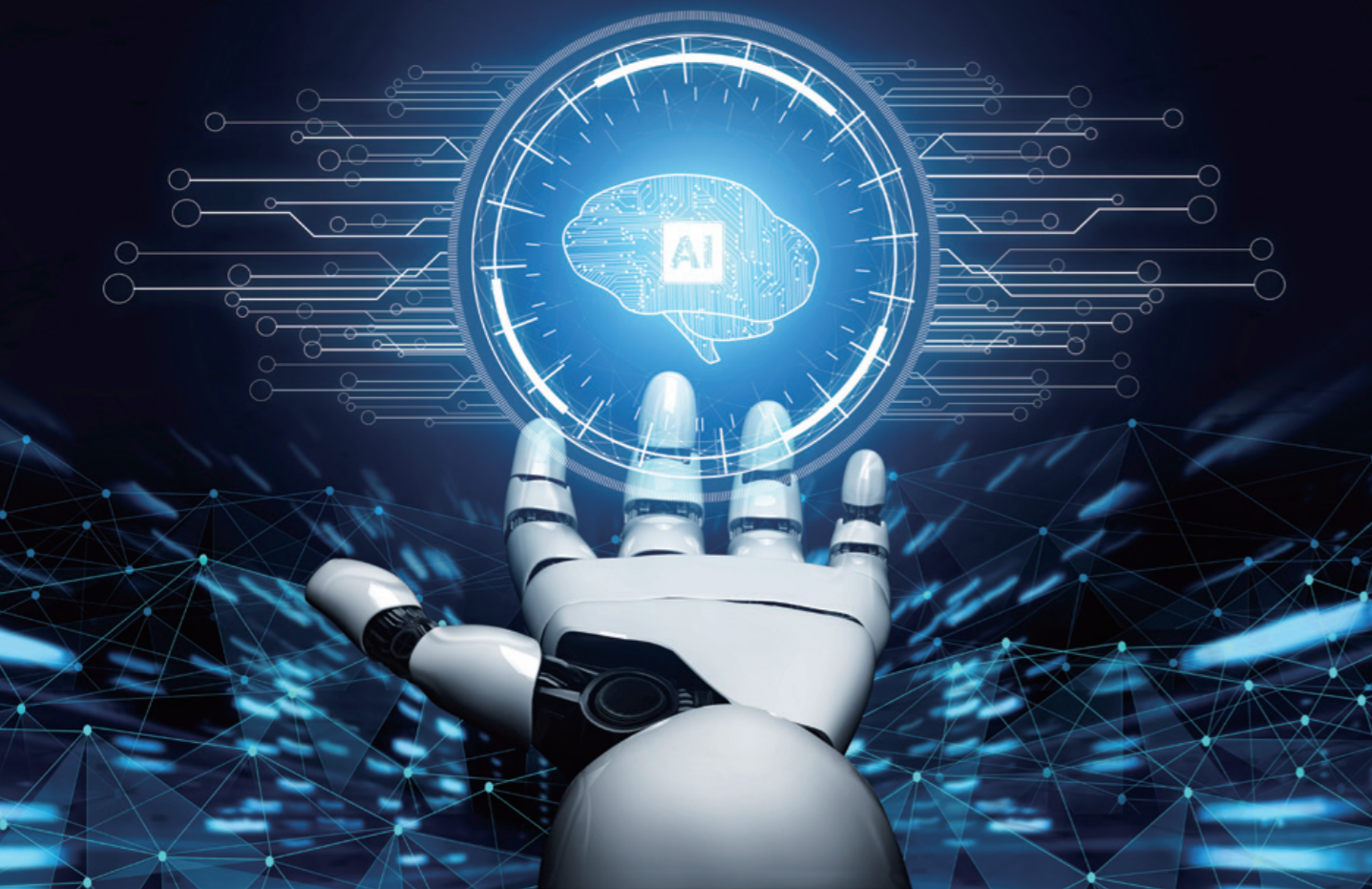
Q4 巴菲特「好球帶」投資哲學指的是？

「快速反覆運算、小步穩健快跑」成主流。互聯網改變了效率，效率越高跑的越快，也越容易出錯。做決定過於衝動、主觀、武斷，思考不完全下「All in」的後果，損失除了巨額的金錢之外，更重要的是時間。

「OODA法則」意指從觀察、解讀、決定、到行動，四步驟讓我們不依賴衝動直覺，徒然的浪費金錢與時間。在資訊與機會爆炸的世代，我們必須在觀察與解讀上花費更多的時間，在一個恰當時間點作出決定並行動。

「巴菲特的好球帶投資哲學」就是最好的例子，透過長時間不斷觀察與解讀投手的球路與狀況，回頭反思自己的狀態找到最好的角度，等待對方投出屬於自己甜蜜點的球時，盡全力揮棒，打出長打（全壘打）的機率肯定比憑感覺揮棒要高許多。賭徒般的見球就全力打擊，不僅浪費自己的體力，更容易讓自己出局。A

// 記住，絕對不是任何一隻豬站在風口都會飛起來，只有「準備好的豬」才會飛，讓我們一起努力成為「會飛的豬」！ //



人工智慧是一把「雙刃劍」

創新產業如何看AI新技術？

整理報導／陶淘·鈦媒體編輯

隨著人類科技的進步，帶動了各項技術的誕生，而「人工智慧」就是集「傳感、仿生、分析、計算、識別」等高端技術為一體，並且是全球所矚目的科技焦點，在興起與逐漸發展成熟的過程中，已快速應用在我們的工作與生活場景。

雖然 人工智慧已然成為了新時代企業發展致勝的戰略要素，但是關於它，人們褒貶不一。有人認為人工智慧能最大限度地使人們從低效率重複勞動中解放出來，是未

來的必然發展趨勢，也有人認為人工智慧雖然會帶來便利，但也會帶來隱私洩露，它在造福人類的同時也蘊藏著未知的風險，我們一起來看看創新產業從業者們的精闢見解吧！



看更多創新經營

AI為我們的生活帶來便利，但我們對AI的未知仍大於已知。因此，我們追求「科技向善」，就要推動AI向善，讓AI技術實現可知可控，可用可靠。

AI技術要實現「可知可控，可用可靠」

關於人工智慧，騰訊首席執行官馬化騰表示，過去一年，AI在醫療、城市治理、非接觸服務等領域，為我們的生活帶來了越來越多的便利，但我們對AI的未知仍大於已知。因此，我們追求「科技向善」，就要推動AI向善，讓AI技術實現可知可控，可用可靠。他還強調，我們善用AI的智慧，必須勝過日益強大的AI技術，要把「可持續社會價值創新」納入公司的核心戰略，用「向善」這個方向，來牽引企業的技術創新和業務發展，一步一腳印地實現「科技向善」。

人工智慧將影響人類社會未來40年的發展

百度創始人李彥宏則提到，過去幾年，業界對於人工智慧的討論主要集中在助推經濟轉型

的方向，產生風險以及社會倫理方向，但是對人工智慧的社會價值，卻討論不多。

在李彥宏看來，人工智慧技術的發展已經能夠為人們帶來諸多價值與實際的效率提升。以智慧交通為例，目前全球每年的碳排放量在510億噸左右，其中交通排放占到16%，事實上透過智慧交通，能夠有效地降低此一占比。

李彥宏表示「人工智慧將影響人類未來的40年。」但技術只有服務於人與社會，產生更多的價值才有意義，人工智慧的目的不在於替代人類。過去的幾百年間，人類社會的發展主要是建立在以能源消耗的基礎上的，未來，技術的發展已經能夠支持人類進入低碳發展的階段。

此外，在智慧助老、機器翻譯等領域，人工智慧技術的出現，也正在幫助人們朝著生活更加便捷的方向不斷延伸，拓展人類的生存空間和自由度。



城市數位化程度越高，安全挑戰越大

360集團創始人、董事長周鴻禕認為，數位城市意味著「軟體定義城市」，未來智慧城市的數位化程度越高，安全挑戰也會越大。

城市的數位化轉型，其實就是基於AI、大數據、5G、邊緣運算等技術，構建出城市的「數位孿生」(Digital Twin也稱作數位分身)，構建出真實世界的數位化映射。發展到今天，資訊技術已經深入融入到城市交通、醫療保障、商超零售等場景，成為了賦能並且重塑城市發展的關鍵。

與此同時，隨著數位城市建設工作的推進，在萬物互聯之後，未來虛擬世界中發生的網路攻擊和惡意事件，也將直接投射到真實世界，造成更為直接的傷害。

透過數位化改造，工業會得到更大的躍進

格力董事長董明珠認為互聯網技術能夠為傳統企業賦能，她表示，「我們可以看到運用互

聯網帶來的變革：從物流開始，物料進廠、成品入庫到走向市場，全產業鏈實現智慧化。」

董明珠同時指出，人類社會已漸漸進入「零碳排放時代」，「零碳源」技術實現之後，在全球溫度不斷上升時，使用上這樣的技術，能讓溫度降低0.5度。此外，「零碳源」比之傳統技術，耗電費用將大幅下降。因此，傳統製造業者，如果以數位化來改變的話，工業會得到更大的成長，更能滿足技術革命和創新。未來，唯有互聯網企業和傳統企業完美結合，才能實現真正數位化的時代。

資料探勘技術，仍有提升空間

紅杉資本全球執行合夥人、紅杉資本中國基金創始及執行合夥人沈南鵬對人工智慧的未來發展方向抱有期待，他認為生活場景中的資料探勘技術仍有很大提升空間；如果將「算力」(每秒鐘能做多少次計算)和「應



未來應彙聚各方力量，發展以人工智慧為代表的新型城市基礎設施，讓算力像水電一樣成為一種新的城市公共資源，讓智慧觸手可及。

用場景」做比較，算力呈現「指數增長」，但是應用場景卻還處於「線性增長」中，尤其是吃、穿、住、行等生活化線上場景仍有待開發。

在過去的一段時間裡，我們在「AI+居家」領域發現了一些有意思的新應用場景，如因無法出門健身而誕生的居家健身鏡、還有既能無死角清潔衛生也能自動清潔拖地的掃拖一體機等。可見AI與居家生活結合得越緊密，應用的生活場景挖掘得越多，AI的產業價值就越大。

而為了實現更友好的「人機交互」效果，需要挖掘AI在情感計算方面存在的大量潛在應用。比如，發展理解消費者情緒的服務型人工智慧，這有望改善未來的交互體驗。現在的人工智慧服務機器人還無法讀懂消費者表情、語音、語調、肢體等。此外，線上問診、健康管理等也正處於積極探索期，這也激發了很多從業者前赴後繼地投身醫療人工智慧，這是未來人工智慧在應用層面的一個重要方向。

AI普及化的瓶頸在開發效率上，而非技術和應用

華為輪值董事長胡厚崑認為，人工智慧的存在，讓城市服務的效率 and 溫度提升了。

他表示，人工智慧的發展到今天，正處在一個關鍵的時間點上，從過去天上的雲變成了地下的雲。要加速這個進程，可以遵循以下幾點建議：

一) 彙聚各方力量，大力發展人工智慧。

讓人工智慧計算中心成為新型城市的基礎



設施，讓算力像水電一樣成為一種新的城市公共資源，讓智慧觸手可及。如果沒有，則會限制城市數位化的進程。

二) 技術要紮到根，根深才能葉茂。

在今天非常複雜的國際政治環境下，這一點對產業發展尤為重要，我們應該大力發展技術，增強人工智慧產業的發展韌性。

三) 大膽運用技術突破當前AI普及化的瓶頸。

當前的瓶頸不是在技術和應用的需求上，而是在開發的效率。現在AI開發效率太低、太慢，嚴重阻礙了技術和需求的結合。現在的模式還是比較傳統的手工作坊的模式，必須改變技術能力，才能提高開發成效。A



本文經「鈦媒體」授權轉載
文章略有刪減，掃碼全看原文



// 無論員工是否選擇在家工作，辦公室在未來扮演的角色，將聚焦於推動「協作型」與「創新型」的工作上；企業必須以不同思維考量辦公室設計邏輯，以支持組織發展的優先順序。//

析，辦公室並不會消失或衰亡，反之會發展出更多彈性與多樣性；隨著異地辦公與遠距工作型態興起，有些辦公室群集的商業區也許將變成住宅區，而有些住宅區則會混入辦公機能。至於企業，將容許更多元的辦公型態，因為在通勤費時與疫情擴散的隱憂下，如何留住人才，已成為更棘手的課題，因此必須提出更符合人才需求的方案。

《紐約時報》在另一篇報導也表示，後疫情時代，無論員工是否選擇在家工作，辦公室在未來扮演的角色，肯定將聚焦於推動「協作型」與「創新型」的工作上；至於選擇在家或遠距工作的時光，則能專注於特定工作上。

知名的企管顧問公司麥肯錫，也不約而同在研究報告中指出，企業已面臨重新抉擇的時刻，必須以不同思維考量辦公室設計邏輯，以支持組織發展的優先順序，而後疫情時代更將加速這樣的轉變。「如果一家企業的辦公室，主要希望推動員工進行協作，而不是各自獨立工作，那麼是否該把八成的空間，改為協作領域？」

未來，辦公室將以開放且輕鬆的空間氛圍促進「協作」和「創新」。

後疫情時代

未來辦公室掀起設計變革

文／李俊明 · 圖／震旦家具



看更多經典設計

辦公室會走向式微嗎？習慣遠端作業後，人們究竟會以何種方式回到工作崗位？而辦公室如果依然必要，未來又將如何發展？後疫情時代的Office Design，掀起一波很不一樣的討論思維。

辦公 室究竟還有沒有存在必要？

這是lock-down期間，歐美媒體對疫情如何改變人們生活所做的探討。極端一點的論調，認為遠端工作的型態將成王道，辦公

室可能就消失或邁向式微。

不過大部分的分析，仍認為數位與通訊科技雖快速改變了人們的工作節奏跟型態，但辦公室也在不斷進化，暫時還很難被取代。

辦公室不會消失 只是會不斷進化

在全球擁有不少據點的共享空間品牌Mindspace執行長Dan Zakai，便在《富比士雜誌》網站撰文表示，他們向倫敦的職場工作者發出調查，結果發現上班族最想念的，竟然是與同事一起共處的感覺。

《紐約時報》也在今年刊出的報導中分



震旦家具CoLink-Box以無數靈活多變的組合，滿足單人專注和多人會議。

創意型經濟 需要更靈活機動的辦公室

工作職場的型態與需求，正在劇烈轉變之中，未來的辦公室必須改變，才能真正反映我們身處的時代。

邁向創意經濟的時代，如何透過辦公室增加效率，延伸出工作者更多的幸福感，甚至關照到工作者日常切身需求，讓員工好好發揮長才，成為企業面對未來的關鍵挑戰。

躋身《財星雜誌》五百大企業的艾奕康工程顧問股份有限公司（AECOM），便在專書《未來辦公室下一世代的職場設計》（Future Office: Next-generation workplace design）中指出，辦公室設計將面臨三大不可避免的趨勢：

趨勢①——鎖定適應「循環經濟」而設計。

趨勢②——辦公室設計將使以資訊分享為基礎的協作更便利。

趨勢③——個體需求將成為最關鍵的考量重點。

辦公室設計 將符合「循環經濟」

第一點的意思是說，過往職場設計，依循「線性經濟」模式——人們開採、取用某種資源，接著生產、由消費者使用，不堪用後便丟棄，像是直線流程。但隨著自然資源逐漸短缺、氣候變遷加劇，這種消費型態不可能長久維持，因此更強調永續環保、具有再生性可能的「循環經濟」會逐漸興起，把傳統上依賴資源消耗的「線性經濟」，轉變為依靠生態型資源循環而發展的經濟。



透過活潑多元的開放式公共空間場景，激發出各種不同的創意，以符合多樣性工作需求。



搭載遠端會議設備的半開放會議室，讓同仁享受靈動化、數位化技術帶來的便利。

這種典範轉移，自然就會影響到未來辦公室的設計邏輯。像是採用更多富有組合彈性的「模組化」設計，絕對會反映在辦公室建築與辦公室軟硬體的配置選擇上；甚至未來辦公室的設計，不再只看眼前，而會更常考慮到「未來」——辦公家具能否以不同配置的方式被重新使用？能不能回收更多資源？軟硬體的使用壽命，是否可以各種方式被延長？這些都將成為設計時的考量重點。

著重協作 更容易因應個別需求

接下來第二個辦公室大趨勢則指，無論時代如何改變，職場最重要的，就是為工作者扮演「助攻」與「支援」後盾。隨著資訊、通訊科技在我們生活中扮演愈來愈吃重的角色，如何讓工作者更有效率地「一起工作」，便成為當前的挑戰。

反映在現實場景中，電子產品讓人們幾乎隨時、隨地都能工作。光靠手機、平板、筆

電，就可以讓我們與世界連結，隨時與他人共事。未來穿戴式裝置更成熟發展後，人們不再需要固守在自己的小角落，在辦公室所有地方，都可靈活而彈性地與他人進行協作。

因此未來辦公室設計必須能扮演某種「橋樑」角色，將私領域與工作職場連結起來，好讓我們能更敏捷地反映工作的召喚，也更有效率地處理公事。

打破「正式」與「非正式」的空間界線，於是成為新世代辦公室的重頭戲。人們將不再困在自己的小隔間埋頭苦幹，反之會愈來愈常透過非正式的討論、聊天，甚或與遠地進行視訊、交流，激發出各種不同的創意。因此營造適合「協作」的「非傳統」空間變得更重要，透過活潑多元的開放式公共空間營造，才能符合更多樣性的工作需求。

辦公室為人而生 而非反其道而行

至於第三個趨勢，則更耐人尋味，更富觀



「以人為本」的辦公設計，兼具開放與隱私，鼓勵同仁依據需求自由選擇辦公場景。

念變革。「以人為本」不再是口號，以使用者需求為最優先，將是下一代辦公室的核心關鍵。就算有更多自動化設備會取代人類勞動，但機器無法取代人們互相溝通、理解、合作，繼而激發創新的歷程，因此未來職場環境會更重視人性特質，辦公室的實際使用者才是主角！

未來辦公室設計，將聚焦於如何形成凝聚的群體，無論在實體空間或虛擬情境，都會以舒適環境來激發創造力與生產力。由於員工才是企業最無價的資產，許多企業已意識到這點，更願意在空間形塑上進行投資，以改善員工上班的舒適度與認同感。

沒有人能否認，心情愉快的員工，才有強大的工作動能與生產力，因此未來的辦公室不只強調硬體，更著重整體無形氛圍的營造，就

連溫度、燈光、聲音……也都是塑造情境的重點，讓員工在安頓身心後，為工作全力付出，也增加更多認同感。

「重視人性尺度」這一點，會反映在辦公室增加愈來愈多的「非正式」空間上頭。人們藉由身體與意識的自由移動，進行意見與點子的交流，甚至在看似休閒與歇息的環境中，產生更多具有建設性的意見與靈感。

簡而言之，工作儘管必須講求專業與秩序，但也必須在考量人性需求中，找到感覺更自由、更令人放鬆的平衡點。

以上這些改變趨勢，早已不是預測，而是「現在進行式」，正在全世界各地發生當中。企業主、室內設計師、物業開發商、職場工作者都必須意識到這股改變的力量，乘著改變的浪潮，讓工作環境變得更富有吸引力。A

// 下一次，我們帶您看看震旦如何觀察到這些趨勢，超前佈局，提出下一個世代的辦公空間新主張。//



震旦專訪 × 島內散步執行長——邱翊

一樣是旅行， 我們選擇有故事的「永續旅行」

採訪／蘇美琪 · 圖／島內散步

在台灣疫情降為二級警戒後的8月午後，來到位於台北大同區大稻埕的「島內散步」，雖然少了以往假日人聲鼎沸的熱鬧聲，在人文味十足的小巷弄，依舊感受到這股文化氣息，島內散步執行長邱翊說，因為今年5月的這場疫情，也讓這裡的店家收了不少，其實能生存下來，才是真正符合「在地文化」特色的老店。



看更多精彩內容

島內 散步執行長邱翊從小在大稻埕長大，對這塊土地有深厚的情感，家裡經營雜貨店，看著街坊鄰居不是做布料、南

北貨就是茶行，也奠定他日後立定要「創業」的夢想。政大商學院畢業的他，不像其他同學走入金融圈、科技產業，選擇當時並非主流的

旅行社工作，但也因為有旅行社的管理與行銷經驗，讓他於2012年回到家鄉大稻埕，開辦第一條導覽路線；從腳下的土地開始，帶領有興趣的朋友逐步探訪台北，「島內散步」到今天已經邁入第九年，從原先的「台北城市散步」轉型成拓展全台深度、知性的導覽行程。

從有故事的永續旅行開始

聯合國將2017年訂為國際永續旅遊發展年，並藉此機會讓大眾了解負責任的旅遊如何能帶來正向改變。而台灣隨著對於觀光、旅遊的反思，慢慢的永續的概念在這幾年也出現在旅遊產業中。

說到為何會選擇離開旅行社，走入「永續旅行」？執行長分享，島內散步觀察到國內旅遊品質不一，多數人對旅行社的印象就是推銷商品，且同質性老街充斥各地，但未能彰顯在地文化特色。以島內散步所處的大稻埕為例，每

年農曆年前迪化街年貨大街人潮湧入，遊客、採買者卻不知年貨、南北貨對於在地的意涵，亦無法真正認識在地的歷史與文化脈絡。

島內希望能透過「說故事」，以深度導覽方式，將文化傳承結合商業經營，逐步地將「永續旅行」的概念推廣出去，且達到不是只有自己好，合作的夥伴團隊皆「共好」之目的。

結合在地資源，從文化導覽到環境生態

2019年起盼望更積極串連台灣各處的地方團隊，島內散步從原有文化導覽，走出台北增加東北角、宜蘭與新竹等新路線，致力將永續旅行的理念推廣至全台各地。陸續開發出針對環境生態的行程，如：與荒野協會合作的「香山濕地生態之旅」，在蘊含豐富的人文與生態資源的新竹香山，由導覽老師解說及互動遊戲，認識濕地生物以及河岸的海濱

II 島內希望能透過「說故事」，以深度導覽方式，將文化傳承結合商業經營，逐步推廣「永續旅行」，達到不是只有自己好，合作的夥伴團隊皆「共好」之目的。II

植物，讓家長與孩子發掘香山的寶藏，並宣揚濕地保護的重要。

執行長說，「我們必須要跟不同的地方團隊合作，因為唯有地方團隊才會比我們更清楚當地的風土民情，我們希望未來島內散步能成為『最有影響力的永續旅行品牌』！」如：宜蘭農事的行程，從體驗小農慢生活、以及利用在地友善稻米製成的手做麻糬等，皆是與地方團隊合作，將島內散步的經驗與既有客群帶到地方，進而建立起台灣的永續旅行生態系。

談到近期印象最深刻的景點？執行長想了一下，笑著說位於新北市貢寮的「馬崗漁港」很值得到訪，馬崗漁港是台灣最東邊的漁村，擁有廣闊的海蝕平台與擁有豐富生態的潮間帶。沿岸由咾咕石堆砌而成的石屋聚落，而生活在此村民依海而生的生活方式，也孕育了獨特的「海女文化」。

但近年來因有土地開發公司陸續收購漁村的土地，甚至要求居民拆屋還地。在地居民為守護家園，申請登錄「聚落建築群」，希望能透由這樣的文化發聲，能引發社會的討論與反思。

除此之外，執行長提到新竹除了香山生態濕地之外，還擁有許多在地特色，如：南寮漁港、林場、客家文化等等，推薦給喜歡深度旅遊的朋友們，可以探訪台灣客家文化與豐富自然生態。

提供企業客製化行程，以永續旅行達成CSR

執行長表示，「在我們的客戶比例上，企

旅行，和土地的約定



業佔了7-8成！」透過島內散步客製化行程安排，強化企業品牌價值，達到促進凝聚力。許多國內、外企業委託島內散步舉辦Team Building（團隊建立）活動，例如：在大稻埕或台北城，舉辦「實境解謎活動」，滿足同仁在聽導覽的同時，又能在活動中傳遞企業文化精神。

讓執行長印象最深刻的是，疫情前接待了一組企業客戶的Teambuilding活動，在大稻埕進行實境解謎遊戲中分組競賽，人數眾多高達400位來賓，每一道遊戲關卡設計都融入企業文化，並與促進團隊合作有關，更利用現場資源、讓玩家發現該景點的故事與文化意涵，對於激勵與凝聚同仁向心力上相當有助益。活動後，對於島內的服務品質，也給予4.7顆星的高分評價。



另外，島內散步也是外交部接待外賓文化體驗的長期合作夥伴。在行前島內團隊會深度了解外賓的背景與身分，以客製化的導覽內容，站在外賓的角度來介紹台灣，連結彼此文化，建立話題與共識，增加更多台灣與國際合作的機會，無形中也成為一種另類的「台灣之光」。

首創雲端散步，一起走得更遠

疫情期間，受限於見面不易，島內散步設計一系列「雲端散步行程」，首先推出「城市小偵探-雲端城市探險趣」，孩子在家中跟著島內散步認識台北也讓家長有喘口氣的休息時間。另外，提供親子共遊手作DIY活動，事先將材料包寄送消費者家中，讓家長與孩子在家也能於線上同步體驗手作樂趣。

除此之外，也安排多場線上雲端散步活動，不受空間限制，以現場導覽與拍攝方式，透過遊戲、答題、聊天方式，與帶路人有不同互動，有別於現場導覽的新體驗，透過線上旅遊轉換心情，以雲端散步方式認識與探索這片土地。

有別於傳統旅行社，島內散步以創新的「雲

端散步方式」在疫情期間，走出自己的路。希望能讓每個人能都認識台灣文化意涵，理解這片土地內各個角落的生命故事，透過有意識的消費與行動，促進地方永續發展。A

何謂永續旅行？

永續旅行 (Sustainable Travel) 用最簡單的方式來說，就是在旅行時設法降低對於環境和社會的衝擊，並促進旅遊地經濟發展。因為每個旅人、遊客的行為都會對在地有所影響，身為旅行者，我們更可以從小細節中當我們有意識的成為負責任的旅行者，旅行才能讓人真正深入在地、帶來正向影響。

島內散步 WALK in TAIWAN 小檔案

2012年從大稻埕開始第一條導覽路線，歷年來已經在全台接待超過6萬人次收費導覽、設計超過400條文化導覽及小旅行路線，合作超過200位各專業領域的深度導覽員，及各地方創生團隊。島內散步希望成為讓台灣這塊土地更好的永續旅行領導品牌，進一步認識台灣文化意涵。每個人可以理解這片土地內各個角落的生命故事，透過有意識的消費與行動，促進地方永續發展，並遵循聯合國永續發展目標SDGs。



躍昇震旦



震旦家具Moca休閒椅



互盛一站式辦公服務

協助圖騰包裝公司 異地管理效率UP

圖·文/互盛公司

圖騰包裝股份有限公司成立於2011年，創始人林勝紘二十多年來經營紙業進口，不斷持續創新研發，深入研究各種紙材的特性及運用，並長期致力於改善食品紙容器的安全性，開發安全、衛生以及符合環保的紙製容器。經多年研發，突破許多技術瓶頸，已獲得160多項國際專利。

據經 濟部統計處每年調查，台灣外食人口逐年攀升，加上疫情升溫，餐飲業實施禁止內用政策，帶動外送、外帶需求成長，連帶使得免洗餐具用量增加。對於食

安問題，也再度受到消費者重視。不過多數外帶餐盒上的彩色圖案，從顏料到加速乾燥的噴粉，大多混參工業用有毒原料，堆疊時很可能污染到餐盒內層，如此一來，就影響食物安全性。



企業防疫專區



01_圖騰包裝公司以食品標準來製作紙容器，從原料來源到生產環境、製造過程，尋求降低對環境污染的方式，致力於企業經營同時，友善地球及生活環境。02_在疫情嚴峻期間，企業採異地辦公、分流上班機制，人資夥伴仍可隨時透過雲端線上管理同仁的出勤狀況。

為此，圖騰包裝公司（以下簡稱圖騰）研發「墨內技術」專利（2014年獲得經濟部創新研究獎的專利），改變製程順序，將增加餐盒美觀的油墨印在盒子上，之後再用PP薄膜包覆，讓外帶餐盒更安全且兼具設計新意。而隨著公司擴大經營，圖騰選擇在南投設置新廠房，並增加員工人數以應付營運需求，為了能精準管理南北兩地的人事，圖騰急需一套人資系統，以達到異地管理，提升營運效能。

跨區、多點人事怎麼管？推薦人資考勤系統

過往圖騰公司採用買斷ERP系統，需花費2-3天統計出缺勤、核對薪資金額，過程繁瑣又容易出錯，每到月底人資夥伴得加班，才能準時發薪。經過評估後由互盛公司協助導入雲端人資系統，不僅節省工廠與總公司之間資料傳遞的時間，透過系統整合出缺勤更大幅降低錯誤率；人員刷卡資料自動匯入差勤系統，排班、請假、加班等出勤狀況，系統一目了然，薪資計算一鍵搞定。

互盛提供的雲端人資系統，因應勞動法令

變動，可即時更新系統內容，若操作使用上有問題，也能透過互盛智能客服中心線上引導教學，排除問題省時又省力。

互盛公司長年深耕一站式OA辦公室設備與CA資通訊設備整合服務，除了提供圖騰包裝原有的硬體OA辦公設備之外，在軟體服務方面亦提供專業團隊，協助整合雲端人資考勤系統與門禁監控設備。其中「人資考勤系統」不僅可串聯打卡、人臉辨識門禁監控設備，更能即時因應、符合最新的勞動法令，協助企業人事管理更便利有效率。在疫情嚴峻期間，企業採異地辦公、分流上班機制，人資夥伴仍可隨時透過雲端線上管理同仁的出勤狀況，還可透過LINE進行線上打卡、請假、加班申請、行動簽核……等，另也提供多國語言薪資單，讓國內外員工輕鬆查閱薪資明細。

互盛提供「辦公輸出設備、3D列印設備、弱電工程、網通資安系統、雲端人資系統、語音通訊伺服器、視訊會議系統」七大解決方案，滿足跨國集團、大中小型企業的辦公需求，協助顧客節省營運成本，將資源聚焦投入於經營核心中，掌握商業先機，營造更大的事業體。互盛，陪伴您辦公生活每一天！**A**



▲震旦家具提供各項抗菌商品，為企業打造防疫心空間

震旦家具「主動式防疫抗菌」空間解決方案

四大防護協助企業健康防疫

圖·文／震旦家具



打造防疫心空間



疫情改變了原有的辦公生態，對企業而言是一種考驗。當企業選擇讓員工陸續返回職場後，為了防範疫情，對辦公環境的策略勢必將有所改變，震旦家具針對「空氣、桌面、辦公室座椅、地毯」等四大領域提供「防疫空間解決方案」，透過抗菌材質的選用，推出「主動式防疫抗菌」的空間解決方案。

防護一：空氣循環技術 達到主動抗菌

近年來，在建築物裡的空氣質量越趨受到重視，在WELL健康建築認證中，就把空氣視為十大重點項目之一。因應最容易傳染的「接觸與空氣」傳染途徑進行防護，震旦家具提供專業「空氣除菌機BRISE S1 PRO」，其內附Quangel No.1技術，經國家級長庚P3實驗室證明，能有效抑制COVID-19病毒達

99.99%。而空氣透過內附S1 PRO技術形成室內循環，達到主動抗菌，讓每一次呼吸，都安心。

防護二：抗菌桌板 加強防護

針對最常接觸的辦公桌面，更需要具抗菌效果的辦公桌。震旦家具採用具SGS檢測驗證的「銀離子抗菌桌板」，使用奈米矽／銀粒子與Melamine塗料，結合低甲醛板材打造的銀離子抗菌桌板，其中的奈米銀離子用以擊穿細胞膜，使細菌破裂死亡，兼具除菌力與持久性，在每天接觸辦公桌的情況下，多提升一分安心。

防護三：抗菌布料 接觸更安心

上班衣物免不了與辦公室座椅的椅背、扶手以及座面有所接觸，尤其是辦公椅椅背與坐墊，更是密切且長時間接觸到的部分，除了經常消毒與清潔，震旦家具「CJL系列座椅用布」，採用通過AATCC TM100-2019抗菌力測試的抗菌布料做為椅背與座面的面料，減菌率達99%以上。

防護四：日本SEK認證抗菌地毯

辦公空間的地毯，一方面可以增加空間氛圍，二方面降低回聲噪音。食物殘渣，人體產生的飛沫與皮屑最終也都掉落到地板上，許多人因此誤會地毯會藏汗納垢。其實只要選擇正確的地毯，不但對室內空氣品質是種加分，更可以抑制細菌生長。震旦家具選用通過日本紅色SEK認證（日本指定用於醫院的機能性紡織品認證）的日本進口抗菌地毯，能吸附接近的空氣懸浮物，有效減少過敏原。並且針對肺炎桿菌等3種主要菌種，認證通過能有效抑制其生長，並且在日本通過對人體口鼻及皮膚的安全測試。

另外，居家辦公（Work From Home）的比例也因疫情影響而提高，為避免居家辦公時因為沒有適合的座椅造成腰酸背痛的困擾，震旦家具提供居家辦公防疫優惠方案，精選符合人體工學的辦公椅、坐站由您的UP！升降桌、個人收納用的BCC三層活動櫃三樣必備的商品，讓您居家辦公一樣健康舒適。A





圖一：2013年安藤忠雄在震旦博物館

藝術×建築個展

震旦博物館——又見安藤忠雄

文／震旦博物館·鳴謝／安藤忠雄、馬衛東、TAAA（安藤忠雄建築研究所）

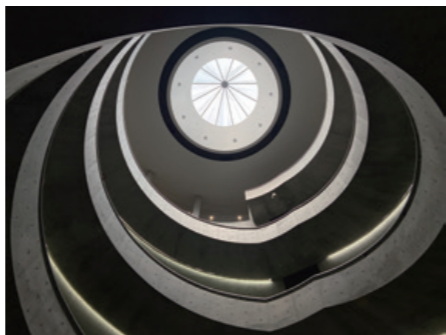
今年3月，安藤忠雄的兩大個展在中國大陸拉開帷幕。一邊是安藤忠雄建築設計生涯的大型回顧，一邊展現安藤忠雄的藝術人生，我們終於有機會從更全新、更豐富的視角去認識一個更加立體的安藤忠雄（圖一）。



看更多精彩活動

作為 安藤忠雄設計的第89座美術館——和美術館的建築（圖二），外觀設計和內部細節都延續了安藤風格，也隨處可見他對於「圓相」的思考。

在和美術館的展覽中，有10位對安藤的創作產生過影響的藝術家，其中之一啟發他「圓相」思考的就是吉原治良。吉原治良是日本前衛藝術團體「具體美術協會GUTAI」的創始人，具體派主張「不要效仿他人」，希望透過直接面對物質的本體來追求藝術的創新。



圖二：廣東和美術館



圖三：住吉的長屋，日本大阪，1975-1976，攝影：安藤忠雄

「圓」這種看似侷限卻又充滿靈性與自由的元素，被安藤創造出無限可能性，「圓」給他們帶來是挑戰性，更是自由。

「光影」也是安藤忠雄建築作品的另一大要素。不管是公共建築，還是私人住宅，安藤忠雄似乎將光影融入了他的每一次作品之中。

「光之教堂」在安藤忠雄基於建築的現實因素考量上，創造出群眾寄託心靈的教堂信念、對於祈禱莊嚴又美麗的場景感動，以及對簡樸禁慾的生活憧憬，或許是其能最終呈現的主要原因。

混凝土在大眾眼裡是最後成型的堅固模樣，但是作為一種建築材料，它在凝固之前卻是具有流動性和可塑性的，帶給建築師可自由發揮的創作空間。

只用一種材料創作，既有自由又有侷限性，而安藤就是要接受這種「挑戰」。「清水混凝土詩人」，這一被大眾所賦予的聽上去清

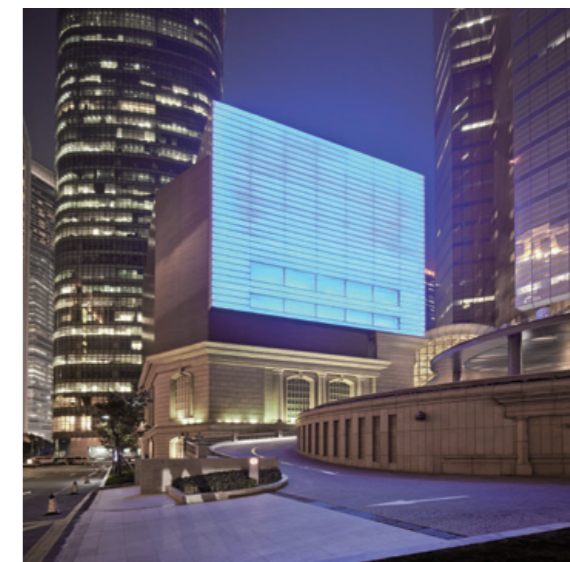
冷又浪漫的標籤，或許可以跟安藤將其手下的混凝土賦予一種秩序和美感的行為平行而論（圖三）。

「那是為了讓人們在心中只留下對空間的體驗，而創造出樸素又充滿力量的空間；一種藉由牆壁圍築營造的空間感和外界射入的光線，就能道盡一切的赤裸建築。」

作為安藤忠雄在大陸承接的第一個博物館改建專案，「矗立於黃浦江畔的文化寶盒」，是安藤在改建震旦博物館時的設計理念（圖四）。

震旦博物館面朝外灘、背靠高樓林立的陸家嘴，這種歷史感與現代感的對比也帶給安藤很多靈感，例如：博物館極簡的外立面塑造，就是安藤為了讓建築整體看起來更加現代，與周圍的建築相呼應（圖五）。

層次分明的幾何線條、圓相的旋轉樓梯、象牙白和淺灰色的空間以及光影在館區內的變幻，這裡依舊有安藤忠雄的個人風格。此前外露的混凝土風格，在這裡變得更加內斂，館內文物和外灘所賦予的歷史感，也使得這份美感變得更沉靜、更穩重。A



圖五：震旦博物館夜景外觀



珍珠地線刻細小而密集的分佈在主紋以外的地子上，
可以發揮良好的襯托效果。(圖一)
圖片來源：《中國出土瓷器全集12河南》，頁139。

北宋·白釉珍珠地線刻梅瓶

古器物學講座——中國古代陶瓷專題 ①9

磁州窯系的發展

文／吳棠海·圖／震旦博物館

磁州窯是中國古代北方最大的民間窯場，窯址主要分布在河北省磁縣觀台鎮和邯鄲市彭城鎮二地。磁縣古屬磁州，故稱「磁州窯」，而彭城鎮曾與景德鎮並稱於世（南有景德，北有彭城），可見磁州窯在陶瓷史的地位非同一般。

此窯 創燒於五代晚期，一直延續到明代，長久的燒製時間發展出多樣化的品類與藝術形式，本文擇取五件代表性的

器物，介紹宋金時期磁州窯的產品特色，與其他窯口的影響。

一、白釉珍珠地線刻梅瓶

五代晚期～北宋初年是磁州窯系的發展初期，產品以瓶、罐、枕、水注為多，器型渾圓厚重，保留不少唐代遺風，表面流行珍珠地線刻和白釉剔花等裝飾。

珍珠地線刻是模仿金銀器鑿刻工藝所發展出來的技法，最早起源於唐代，盛行於宋代，河北磁州窯和河南、山西等地窯址所生產的瓷器上，都可看到此一工藝的運用。

例如圖一為北宋時期的白釉珍珠地線刻梅瓶，此器出土於河南省三門峽市區宋代墓葬，造型呈小口折沿、短頸聳肩、腹部深長之狀，胎體先敷上一層白色化妝土，再用陰線刻劃纏枝花卉作為主紋，然後於纏枝紋外側的地子上，壓印細密的小圓圈紋，表面遍施透明釉後送燒定型。

成型的線刻小圓圈紋一個個緊密相連，密布在白色地子上，猶如灑落的珍珠而得名，是襯托效果很好的附屬性紋飾。

二、白釉剔花罐

白釉剔花又稱「白搔落」，也是五代～北宋時期磁州窯系常見的裝飾技法，普遍見於圓筒罐、水注及瓷枕等器物上，大多位於瓷器的主要部位，作為該器的主題紋樣。

例如圖二為北宋時期的白釉剔花罐，此器由河南省淮陽縣宋代墓葬出土，罐口直而微斂，筒形深腹，腰部微微外鼓，口沿和腹底



北宋·白釉剔花罐

此器利用剔花技法產生褐色胎體與白色化妝土的顏色對比，突顯表面紋飾的形狀。(圖二)

圖片來源：《中國出土瓷器全集12河南》，頁141。

環繞一圈重瓣紋，以瓣尖相對的形式上下呼應，中間裝飾碩大的纏枝花卉。

此器紋飾的做法，是先在胎體表面敷上一層白色化妝土，然後繪畫紋飾，並將紋飾外側的化妝土剔除，露出深褐色的胎體，施透明釉後高溫燒製，形成白釉剔花類型。



金代·黑釉剔花小口瓶

器表施黑釉，畫上花紋，剔去圖案以外的黑釉，露出灰黃色的胎體，燒成黑釉剔花紋樣。(圖三)

圖片來源：《中國出土瓷器全集5山西》，頁162。

由於剔去化妝土的地子露出原本的胎體，施釉之後燒成褐色，與白色紋飾形成對比，讓紋飾顯得更加立體而鮮明。

三、黑釉剔花小口瓶

北宋中期到金代的這段時間，是磁州窯系發展的中期，產品以瓶、枕、罐、鉢、碗較多，紋飾方面除了剔花之外，又增加刻畫和釉彩二類，是剔花、刻畫、釉彩三者並行的階段，並且出現許多黑釉剔花產品。

例如圖三為金代的黑釉剔花小口瓶，此器由山西省天鎮縣夏家溝村出土，造型呈盤形

口、短頸、聳肩、圓鼓腹之狀，肩部環繞一圈菊瓣紋，上腹部用四片大型葉紋構成錢紋式的開光，開光內部填飾較小的草葉紋。

此器紋飾的做法，是先在胎體表面敷上一層黑釉，接著畫上花紋，剔去花紋之外的黑釉，露出灰黃色的胎體，送入窯內，經高溫燒成黑釉剔花紋飾，又稱為「黑搔落」。

部分剔花產品使用白色化妝土和綠色低溫釉，衍生出白地黑釉剔花、綠釉剔花及綠釉黑剔花等品類，色彩表現趨向豐富。

四、白地鐵繪孩童枕

除了剔花之外，磁州窯系中期還有繪畫和刻、繪並用的刻畫工藝，紋飾題材大多取材於民眾的生活小景，發展出富有鄉土氣息與民間色彩的風格。

例如圖四為北宋晚期～金代的白地鐵繪孩童枕，此器為日本出光美術館藏品，造型做



金代·白地鐵繪孩童枕

表面先塗白色化妝土，用鐵著色劑繪畫孩童的五官樣貌與衣著，施透明釉後燒成白地黑花裝飾。(圖四)

圖片來源：《中國 磁州窯 出光美術館》，頁37，圖54。

成孩童伏臥之狀，它的胎體表面先塗一層白色化妝土，接著用鐵著色劑繪畫孩童的五官樣貌與衣著，整體施透明釉後高溫燒製，成為白地黑花裝飾。

有些器物在塗上白色化妝土、用鐵著色劑繪畫紋飾之後，還會用比較尖細的工具在鐵繪紋飾上面線刻輪廓或細節，細膩的工法使白地黑花裝飾顯得同中有異。

五、黑釉剔花梅瓶

由於磁州窯產品深受世人喜愛，帶動河北、河南、寧夏、內蒙古等地窯場的模仿，生產與磁州窯類似的器物，形成範圍廣大的磁州窯系。

例如圖五為西夏的黑釉剔花梅瓶，此器由寧夏回族自治區靈武縣磁窯堡窯址出土之殘器復原而成，屬於靈武窯製器。此窯創燒於西夏，經金代到元代而衰微，品類有白釉、黑釉、青釉、褐釉及茶葉末釉等等，部分器物融入剔刻技法製作紋飾，與磁州窯風格相似。

圖中所示的梅瓶以黑釉剔花裝飾，它的做法是先在胎體上面施黑釉，畫上花紋，然後將花紋以外的黑釉剔除，高溫燒製定型，技法和風格都與磁州窯相同，所以將此類器物劃歸為磁州窯系來討論。A

磁州窯系的胎質較粗，必需用白色化妝土來美化器面，因為掌握了胎土、化妝土、透明釉、黑釉及綠釉之顯色原理，運用剔刻及繪畫技法製作紋飾，多元化的藝術形式在宋瓷中自成一格。下期將以遼代瓷器為題，介紹遼瓷的典型器物與特徵。



西夏·黑釉剔花梅瓶

此件靈武窯梅瓶表面以黑釉剔花為飾，技法風格都與磁州窯相同，所以歸為磁州窯系產品。(圖五)

圖片來源：《中國出土瓷器全集16 甘肅 青海 寧夏 新疆 雲南 貴州 西藏》，頁136。



遼金 秋山圖玉飾



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹

唐宋元明清玉器

中國 玉器發展到了魏晉南北朝，數量大幅減少，直到隋唐以後才重新蓬勃起來。此時的玉器受到外來文化、文人品味及庶民文化的影響，以服飾玉、陳設器、仿古玉、吉祥玉、把玩器及嵌飾器等品類為主體，呈現實用性與生活化的新風格。本書選錄南北朝至清代的玉器237組件，分為「北周~唐」、「遼金宋元」、「明代」、「清代」及「似玉材質」五大單元，分段呈現各個時期的玉器品類，書中收錄古玉專家吳棠海先生的專文，從古器物學的角度分析唐代~清代的玉器特徵，對於唐宋元明清玉器的鑑賞極有幫助，是學習鑑定、品味欣賞及深入研究者不可或缺的工具書。A



唐代 玉舞人



清代 玉鹿

【內容精選】

- 1、本書從古器物學的角度分析唐宋元明清玉器在材質、工藝、造型及紋飾的基本特徵，方便讀者掌握此一時期的玉器概況。
- 2、專文收錄清代李澄淵《玉作圖》十二幅，將其與民初老照片及玉器實品相互對照，介紹唐代至清代的琢玉工藝。
- 3、利用多角度的拍攝方法和拓片的輔助，呈現各件玉器的造型與紋飾，讓讀者更容易欣賞到唐宋元明清玉器的形紋之美。

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 ● 明永樂青花瓷鑑賞

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、韜玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

● 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



September

高32公分 / 震旦博物館提供

清乾隆
紅地洋彩八吉祥紋
如意雙耳玉壺春瓶



館藏精粹賞析

文 / 吳棠海 · 圖 / 震旦博物館

清高宗乾隆皇帝喜愛洋彩，督陶官唐英投其所好，不斷地開發新色、改變技法，燒製出白地洋彩、黃地洋彩、紅地洋彩、藍地洋彩、錦上添花等不同的地子呈色，來襯托主題紋樣。

本期 所要賞析的紅地洋彩瓶即為乾隆朝作品。此器的瓶口外敞，頸部收束，左右兩側附加如意形雙耳，肩部斜溜，腹部往外擴出為垂墜狀，底下具有圈足，足底外撇，足內書寫「大清乾隆年製」六字紅款篆書。

瓶的口沿塗敷一圈金彩，內部施以松石綠釉，頸部兩側的如意形雙耳為翠地錦上添花加綠彩，口沿下方環繞一周如意雲頭紋，腹底排列形狀簡潔的壺門紋邊框，瓶身和足牆以紅地洋彩為飾。

紋飾內容包含法螺、盤長、雙魚、蓮花、寶瓶、傘蓋、法輪及法幢等佛門八寶，是藏傳佛教中象徵吉祥圓滿的寶物。八吉祥之間穿插洋菊花、洋蓮花等西洋花卉，以藤蔓式的枝葉串連在一起。

雖然紋飾布局繁密，但是花葉具有由淺至深的層次感，在紅色地子的襯托下，表現出明暗交接的光影效果。舒展的枝葉以對稱的形式迂迴鋪排，整體構圖繁而不亂，呈現乾隆洋彩的典型風格。A



震旦人公益行動「溫暖隨行」 行動送暖，讓愛延續

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已56年，一路以來與社會一起成長，始終懷著感恩的心，善用集團資源，持續進行辦公物資捐贈，讓需要幫助的社福團體能得到更實質的需求。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

震旦集團×財團法人台北市愛慈社會福利基金會

愛慈關注特殊需求兒少，提供安置家園服務

愛慈基金會自成立以來，以「致力安置、照顧、保護社會中被排斥及邊緣化的族群」為本，陸續開展成人、兒少及寶寶的專業安置服務，近年更轉型關注特殊需求兒少

族群身心健康議題，為是類兒少提供完善安置家園服務。

今年度愛慈的兒少團體家庭新增第二小家，辦公場域也因應需求隨之擴充，感謝震旦集團在基金會最需要的時刻伸出援手、捐贈辦公室文件櫃，讓本會在疫情之下的募資困境得以大大緩解。

愛慈基金會執行長鄭敏菁表示，



金儀陳經理代表集團捐贈辦公家具



全新文件櫃讓機密資料收納更便利安全

震旦集團是我們最堅實的盟友，舉凡基金會有辦公家具的物資需求，都是盡最大努力媒合到指定需求品項，協助愛慈打造舒適且優

良的辦公環境，以利工作順暢進行，讓同仁的工作能量得以更有效地發揮，讓愛慈的安置服務可以更臻完善。A

震旦月刊 有你更感動 募集中

投稿100字抽驚喜好禮

《震旦月刊》感謝讀者一路支持，即日起至9/17止於活動頁面投稿100字，就有機會抽中琉璃工房茶具組快來和主編分享你與《震旦月刊》的歲月年華！

投稿抽好禮

← 掃描投稿抽好禮

- 投稿100字，內容需與《震旦月刊》相關
- 主辦單位將遴選10篇最感動內容，刊載十月號月刊
- 詳情及注意事項請參閱活動頁面說明

琉璃工房茶具組
市價2,780元 (1名)

獲選加碼送

唐寶寶月球樂園禮盒
市價699元 (10名)

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

震旦家具 0809-068-588
震旦雲 (02) 8729-7066
長陽生醫 (04) 2296-2688
通業技研 (02) 8751-0080
宜陸開發 (02) 6600-2168
夏普震旦 0800-050-222



打造辦公

新森活



樹立新世紀的標竿

金儀以「彩色輸出領導品牌」為目標，規劃並提供顧客網路化、數位化、彩色化的辦公環境，以迎合高效率數位時代。並將市場延伸至更多辦公室設備，拓展多元的數位辦公商品。



reddot design award

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 / 4128-566 oa-world.com.tw



金儀色彩 無限精彩

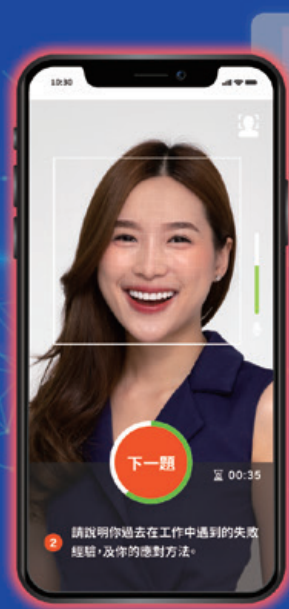
震旦雲

用 AI 找到你的 A 級王牌

震旦雲 AI 面試系統，協助企業節省 **80%** 招募時間

超前預測人才特質和職場表現，輕鬆找到對的人

榮獲國際期刊發表，知名科技電子、金控、遊戲開發等大型集團採用



遠距錄影面試 × AI 特質分析報告 × 人才預測常模 × 強化雇主品牌