

震旦
AURORA

提升職場競爭力的知識夥伴

名人講堂

歐萊德創辦人——葛望平
在「綠色、永續、創新」的路途上

藝文饗宴

館藏精粹賞析
青花開光松竹梅紋八棱梅瓶



1971年7月創刊·發行51年

JULY 2022 七月號 No. 612

BE GREEN

綠色創新

永續新未來

51st週年
抽GREEN好禮

速翻下一頁

未來企業不只需要節能減碳，更需要綠色創新！
用服務創造價值，與環境永續共生。



電子版月刊

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

51st 震旦月刊 GREEN Party

歡慶51週年，登錄網路會員
抽GREEN好禮！

即日起至7月底止，只要登錄震旦集團網路會員，就有機會抽中GREEN好禮，環保一夏！



SHARP
AQUOS wish (5G)4G/64G
春芽綠/乙台 市價\$6,900元

茶籽堂 2022年度版畫
手部潔淨雙入組禮盒

肖楠葉純淨洗手露+馬栗樹水潤洗手露/2組 市價\$1,100元



震旦家具
Defender守護者電腦椅
綠/乙張 市價\$11,000元

注意事項：•111年7月1日起至7月31日止。•抽獎結果將於八月上旬在震旦集團網站（www.aurora.com.tw）及震旦月刊臉書粉絲頁公告，並依中獎者填寫之E-mail通知該中獎者，中獎者應依中獎通知書之規定完成兌獎。參與抽獎者請務必確認填寫資料之完整性與正確性，以免影響中獎權益。•《震旦月刊》保留修改、終止、變更活動內容細節之權利，且不另行通知。（詳細活動網頁請掃右下角QRcode）



活動網頁



加入會員

綠色永續宣言

因應 全球面臨氣候變遷、原物料資源匱乏等議題，如何「綠色永續」已成為全球各地課題，為了解決這些議題，企業紛紛提出具體行動方針，以帶動綠色經濟模式，讓地球資源能更妥善運用。

管理學大師麥克·波特指出，企業掌握全球八成以上資源，是解決社會問題的關鍵。企業在創造利潤的同時，要追求有意義的社會影響力與環境永續力，這正是B型企業的核心主張。本期封面故事「綠色創新，永續新未來」主題，邀請B型企業的茶籽堂品牌創辦人趙文豪接受專訪，分享茶籽堂如何從有機、文創到走入社區進行地方創生，並秉持著傳遞土地的美好、持續創造價值而走在一條正確、永續的道路上。

另以全球知名品牌Patagonia（巴塔哥尼亞）為例，創辦人伊方·修納（Yvon Chouinard）以長年經營戶外用品的經驗，深切了解到生態保育的重要，用商業模式解決環境危機，堅持在原料製程中，以友善環境為前提，促成服飾業中最具革命性的環境永續。以上經典的企業綠色永續案例，歡迎讀者仔細玩味閱讀。

7月是《震旦月刊》51週年慶，感謝讀者一路相伴舉辦回饋活動，即日起至7月底止，只要登錄震旦集團網路會員，就有機會抽中「健康抗菌電腦椅」、「環保智慧手機」、「天然有機洗手露」，歡迎一起加入GREEN Party的行列，立下屬於你的綠色永續宣言！**A**



編輯聊天室

《震旦月刊》主編
蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊
AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2022/7/1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 劉芮彤、李建道、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

本刊物使用環保大豆油墨印刷

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，
「震旦第一」為震旦人共同追求的目標。

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

No.612
JULY 2022



A p.12

茶籽堂從清潔用品到文創商品、從地方創生到綠色永續的創新之路。



A p.20

歐萊德創辦人——葛望平



A p.32

由海藻、礦物質抽取的「Notpla Films」薄膜，可應用於多種生活用品，既環保又創新。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 綠色永續宣言
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 認為不行的時候
正是工作的開始
文／天下雜誌出版社

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 更綠一籌，更勝一籌
編譯／大師輕鬆讀

COVER STORY

企業在零碳賽局時代，將環保思維納入經營、導入綠色創新，變身成功的綠色企業，即有機會在綠色潮流中取得領先地位，成為最後贏家。



C 封面故事 COVER STORY

10 綠色潮流下 誰是大贏家？
序言／蘇美琪

12 連結土地 深耕價值
茶籽堂的永續創新之路
文／許慈倩

16 企業永續經營典範
開創服飾業「革命性」的永續改革
文／伊方·修納

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 歐萊德創辦人——葛望平
在「綠色、永續、創新」的路途上
文／天下文化出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 企業如何提升國際情報力
掌握國際形勢 贏得致勝關鍵
文／黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 數位文化驅動轉型
成功關鍵四要素
文／詹文男

D 玩味設計 DESIGN

32 擁抱ESG的環保創意——另闢蹊徑
自然生物材質「藻」出設計新創意
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 說話洞察人心
把話說得恰到好處，
輕鬆駕馭人際關係
文／林萃芬

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦OA教育解決方案×臺北市木柵國小
印量管理系統 優化文件管理流程
圖·文／震旦OA

42 震旦家具×Activa靈動辦公解決方案
打造五大工作模式場景
讓工作更得心應
圖·文／震旦家具



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 博物館的力量
2022國際博物館日系列線上活動
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

46 古器物學講座
——元明清彩繪瓷專題⑥
琺瑯彩瓷器
圖·文／吳棠海

50 震旦博物館出版叢書介紹
紅山玉器
圖·文／震旦博物館

51 館藏精粹賞析
元代 青花開光松竹梅紋八棱梅瓶
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

52 公益平行
社福界需要的創新與支持
圖·文／陳永泰公益信託

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
用愛守護 關懷弱勢
圖·文／震旦集團



INAMORI 稻盛和夫

文/天下雜誌出版社

Photo@ (CC-BY-SA-3.0)

認為不行的時候正是工作的開始

日本「經營之聖」

成功的人和無法成功的人只有一線之隔。問題在，當走不下去時，「這之後」才是一切的開始。在「這之前」大家都會努力，但是卻越不過「這之後」的這條線。雖然也付出了和他人同等的努力，但在「這之後」，卻會說出「辦不到」，而前功盡棄。

賣產品時，如果只要求部屬賣收銀機、賣影印機、賣個人無線電是賣不掉的。要成功爭取到顧客，必須具體地思考策略。如果只用一般的接洽聯絡，一定會吃閉門羹見不到面，而且也不會購買。重點是這種狀況該怎麼辦？如果是：

「你去找了那位客人嗎？」
「去了，但失敗了。」
「哦，好。」

這樣是不行的。必須要思考該怎麼做才能和競爭對手一樣地銷售成功。如果顧客不肯見你，那麼方法之一是，半夜清晨去找顧客都可以，一直交涉到顧客願意見

你為止，必須見到那家的店長。假設店長早上七點出家門，時間到了就等在他家門口，邊走邊交涉，「店長，請給我時間，一分鐘也好。我是這家公司的人，已經拜訪您好幾次了，拜託您撥冗看看我家的影印機好嗎？」

這時不單是推銷「用我家的影印機，可以省下多少錢

KAZUO

// 成功的人和無法成功的人只有一線之隔。一般人都會努力到失敗之前，但是卻無法超越那條線。因為問題總是出現在失敗之後，失敗後，才是一切的開始。//

影印費」就可以的，而是要想如果今後必須創造幾億日圓的業績，就必須動腦筋了。一旦動了腦筋，則可以想出許多人想不到的事情，這就是努力創新了。上司交代要銷售，如果只做銷售的動作，就絕不可能賣得掉。銷售商品必須要有獨特賣點，要有特色。由必須賣掉的心出發，創意才能湧現而出。

要思考極好的辦法，絕非領導者一人辦得到。領導者召集部屬，晚上開會討論，說「該怎麼銷售，有沒有什麼好想法。我想到了這種方法，你們認為如何？」等等，要集合大家的智慧來想出策略。想好策略之後再一一付諸實行，必須要不屈不撓地來進行工作，這需要相當大的努力。拚命地思考過後，就要以超強馬力付諸實行。付諸實行的結果如果



不夠理想，就要再進行思考，加上努力創新再次實行。就要這樣不斷地反覆，而且必須不斷地持續下去。

做事會失敗的人總會抱怨「做了也沒用呀」；相反的，會成功的人則會熱情地思考，並付諸實行。雖然結果未必一定成功，但他們會立刻反省並再度思考，調整後再付諸實行。擁有這種不

斷反覆韌性的人才是最終會成功的人；無法成功的人到一半就開始抱怨「做了也不成功」之類的話。一般狀況下都不容易成功了，更何況抱怨一出口，氣勢必定消失，接著就一敗塗地了。

成功的人和無法成功的人只有一線之隔。聽到成功的人說的話後，大家都會認為「我也做了同樣的事」，會

想到「為什麼我不成功，而他卻成功了。這社會不公平」。其實並沒有不公平，問題出在失敗之後。因為失敗之後，才是一切的開始。一般人都會努力到失敗之前，但是卻無法超越那條線。我可以做到和他人相同的努力，但之後做不到。於是一句「做不到」就結束了。

挑戰新事物時，最大的問題在於，人非常頑固，有常識才会有動作。因此，我才要破除掉大家的常識。現在的你們，會認為每個人做到五百萬日圓業績就夠了，大家都用常識在思考事物。

「常識」二字，就是大家可以接受的一般事物。因為你們想的是，每個人的業績，再怎麼努力就是這樣了。

例如，業績不好的業務員們就會聚在一起，說些「那裡五百萬嗎？這裡三百萬。唉呀，半斤八兩啦」來互相安慰。但是，如果其中有人一下子賣了一億，那他對於三百萬、五百萬業績的人，

自然會浮現「你們在搞什麼，是不是都在混呀？」的想法。

學校也一樣。好學校也不全是優秀學生。出現了某個優秀的學生時，大家就會被他帶動往前走。棒球隊也一樣，有優秀的選手時，全隊會被帶動成為強隊。相反地，如果都是些不怎麼樣的人，那全隊就會一起沉淪。因此，公司裡只要有某人大幅地拉高了營業額，大家就會被帶上去，整體就會成長。

我常提起一則關於源義經（安平時代的武士）的故事。源義經為了潛到平家布陣後方，和手下的武將們從鶴越這個斷崖絕壁爬下去，一身漂亮甲冑的武將們，大家都猶豫不決異口同聲說，「這很危險，這裡騎著馬不可能下得去。」此時，義經看到了從斷崖下去的鹿隻，說道，「鹿四足，馬亦四足，何以不能下？」於是打了馬一鞭說道，「隨我來！」便身先士卒，一口氣

騎下直到崖底。換句話說，就是嘗試著超越大家認為無法超越的地方。而超越過的人便名留青史了。

以常識來思考，一般人會說，「這不可能，騎馬下崖必定摔死。」不肯下去才是常態，而這就是凡人。先告訴自己該怎麼做，認知現在自己所處的立場，設定出該達成的目標，接著再看看自己擁有的兵力和自己所有的武器，拚命思考該如何做才能達成目標，就是最後成功的人。學校的成績差無所謂，成績好壞毫無關係，只要拚命認真思考，要思考到最後。只要想透了，就會有很好的智慧湧現。

銷售的例子，先跟部屬討論，再展開業務活動。過程中要反覆思考「產品賣不掉，是見不到對方所以賣不掉，還是品質不好才賣不掉？究竟是哪裡不好了？」，不要認為已經不行就半途而廢，多少次都要做下去，那結果就會出現了。A

// 認知自己所處的立場，設定該達成的目標，接著再看看自己擁有的兵力和自己的武器，拚命思考該如何做才能達成目標，就是最後成功的人。//

你問
我答

No.
612

《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

B型企業的茶籽堂認為，創業的重點在於找到_____，對內凝聚向心力，付出熱情全力投入；對外讓消費者在產品上找到共鳴。

A 核心價值

B 獲利方式

C 企業文化

D 經營理念

掃描看解答



V: 卷景

更綠一籌，更勝一籌

編譯 / 大師輕鬆讀



看更多精彩內容

我們正處於一個商業時代的最前端，在這個時代，環保科技不再只是社會議題，而是經濟成長的引擎。對個人來說，環保科技企業是絕佳潛力股；對企業來說，環保科技已是多家龍頭爭相打造的金磚；對城市和國家來說，建設環保科技的「矽谷」是 21 世紀競爭力的王道。



當企業提出更永續的方法經營事業時，將會發生各種好事：

1 它們會變得更創新

因為在使產品更環保的同時，不可避免地也會讓產品變得更有智慧。

2 它們的產品會更受歡迎

因為今天有許多客戶願意購買環保產品，取代不環保的替代品。

3 對成本更有把握

因為太陽和風力永遠免費，但沒有人能正確預測未來石油或石化燃料的價格。

4 更多人想為環保企業工作

因為環保是許多年輕人重視的價值之一。最環保的公司吸引最佳人才。

這就是為什麼城市之間要彼此爭奪更綠一籌的原因；也是為什麼企業要爭先恐後公布它

們的環保憑證。以最快速度成為最環保的人，將掌握更大的優勢。這是值得追求的獎品。

要保護環境，必須有3種類型的企業參與：

1 創新者

這類企業會想出方法，用環保且不會傷害大自然的營運流程，取代原本會造成污染的流程。創新者能夠提供必要的科學能力。

2 投資者

這類企業會資助研究計畫，並且要求他們的供應商使用更節能的流程。

3 宣傳者

這類企業會讓使用者、員工及大眾，注意到環保的突破性發展。

這3種參與者都是必要的。宣傳者會創造出臨界數量和支援系統，讓創新者的正面貢獻得以散布和實現。投資者則能提供必要的財務支援，讓突破和升級的技術得以出現。這3種參與者都有其風險和相對應的報酬，但是當三者通力合作時，就能夠產生深遠的影響。

以沃爾瑪為例，沃爾瑪曾經遭受相當猛烈的抨擊，並且在大多數的調查中，也從來不曾被列為優良的企業公民。該公司在2005年宣布，要成為環境的守護者，接著該公司投入數億美元，重新設計營運模式，以變得更加節能，並且減少製造廢棄物。同時，該公司也開始零售有機牛奶和以環保方式捕獲的漁貨。沃爾瑪也開始發揮其採購力量，要求供應商也必須設法採用更節能的包裝和流程。

即便沃爾瑪是一家零售商，但該公司的行動在環保實務做法中，可說是扮演投資者的角色。該公司並沒有直接投資於創新，但是它仍然投入了大量資金讓自己轉型，使得沃爾瑪現在更獲消費者的喜愛。

沃爾瑪過去那句有名又有點爭議的標語「永遠最低價」，已經改成「省錢，生活更美好」。重新聚焦於組織宗旨，讓這句口號出現在電視廣告、商店的發票和購物袋上。沃爾瑪希望透過新標語，對消費者呈現更多感情面的訴求，不僅強調價格低，還有良好的品質和改善生活的方式，進而提升整體業績。沃爾瑪重新擦亮自己的核心理念，幫助消費者了解環保產品，並滿足他們的環保目標，讓大家有更好的生活，也再度提升品牌形象。 **A**

綠色潮流下 誰是大贏家？

企業在零碳賽局時代，將環保思維納入經營、導入綠色創新，變身成功的綠色企業，即有機會在綠色潮流中取得領先地位，成為最後贏家。

序言／蘇美琪；文／許慈倩、伊方·修納



CHAPTER 1

連結土地 深耕價值

茶籽堂的永續創新之路



CHAPTER 2

企業永續經營典範

開創服飾業「革命性」的永續改革



CHAPTER 1

連結土地 深耕價值

茶籽堂的永續創新之路

採訪／許慈倩（資深媒體人）·圖／茶籽堂



看更多精彩內容

從清潔用品到文創商品、從地方創生到綠色永續，成軍18年的茶籽堂一直是消費者心中優質的企業。適逢震旦月刊51周年慶，基於肯定月刊歷年來對許多重要議題的關注、以及企業的正面形象，茶籽堂執行長趙文豪大方接受月刊採訪，分享創二代的心路歷程，更有意義的是，他如何堅持傳遞台灣的美好、持續創造價值而走在一條正確、永續的道路上。

許多人的茶籽堂初體驗便是在投宿的旅店中：溫和的使用感受和療癒的香氛，為旅程增添美好回憶。其中不乏因為好奇而主動進一步了解品牌，這才發現，一家販售清潔沐浴用品的公司，竟然做了那麼多

事！這些看似「業外」的作為，卻是茶籽堂所形塑的價值鏈。事實上，當你愛上茶籽堂產品、因為品牌故事而感動，不論是被圈粉或因此改變了什麼，你也已經進入這個傳遞美好的價值鏈了。

創二代接班心法 改變態度挑大樑

台灣正面臨產業轉型的時刻，同時在「愛拚才會贏」的年代胼手胝足創下事業的創業家們也到了退休的年紀，正是下一代接班展現所能的契機。但二代接班並不容易，趙文豪強調，茶籽堂是他與父母共同經營的事業，他從大學時代跑業務到正式接下棒子，歷經了很長時間，其中與父母的爭執不斷。最後他體悟到，上一代的不放心很大原因在於二代的態度問題。

職場有職場倫理、職場上的溝通方式，但家族企業中的子女經常忘記父母是自己的上司，而會輕率地提出構想，卻沒有詳細的規劃和執行內容，父母當然無法放心。畢竟上一代是製造業的時代，他們的成功經驗和邏輯與目前的時代不同，趙文豪提醒二代應該要負責任地做好溝通。他憶及早期每當提出投資構想，被父母質疑時，常不經意咆哮對方「不懂」，造成雙方情感與理智上的對立。「是直到我想通以後，因為感恩而改變態度，父母終於承認我長大可以獨當一面了！」

他提醒，不論是自己創業或接班，態度是

重要的經營心法。「感恩」說來老派，但如果認知到這個社會是要靠彼此相互成就的，那麼感恩就是歷久彌新的心態、也會讓自己走得較為順遂。後來茶籽堂投入地方創生，他也是抱持與在地互相學習的心態，而不是單向的誰幫誰，跟農民交朋友、用當地的語言和習慣溝通，正是由創二代的自省中得到的智慧。

專注內涵 品牌會為自己發聲

茶籽堂的前身是生產印刷洗劑，當這個行業沒落時，趙文豪由母親以苦茶籽清洗廚房得到靈感，於是公司轉型開發苦茶油清潔用品，「一開始我們在有機商店販售，搭上當時的有機風潮，賣得很不錯，但也時常被批評包裝質感不佳，於是我們開始在商品包裝上下功夫。」後來有機不再珍稀難覓，連大賣場中都充斥著有機商品，此時已經改頭換面的茶籽堂因為訴求天然又有好賣相，成功進駐誠品，自2013年起往後的五、六年間，是台灣最著名的文創品牌之一。

那是因為茶籽堂去探索核心原料過程中，發現茶籽有90%仰賴進口，讓他憂心長此以



2021茶籽堂品牌升級新一代洗沐瓶器。



2022茶籽堂台灣植萃護手霜（鋁管製程）。

往，這個產業是看不到未來的，因為它在台灣沒有根。為了解決原料問題，茶籽堂開啟了苦茶油復興之路；接著又為了契作而走入社區。進入社區後才發現人口老化問題如此嚴重，而決定投入地方創生。一路走來，情節環環相扣，有文化、有議題、有故事，在在是媒體的絕佳素材。「很多人以為茶籽堂很會做行銷，但其實我們都只是在建立價值！」無心插柳可以柳成蔭，茶籽堂在文創產業風起雲湧的浪潮中博得極大聲量。

這幾年，文創產業的關注度已不如從前，並非文化創意不再重要，而是消費者開始把眼光投向品牌內涵，風格產業應運而生。趙文豪說，不管被歸類在哪種產業，最終決勝負的還是商品力，用產品本身去說服消費者才是王道。對茶籽堂而言，原料來自台灣土地，所以友善土地、友善農民，說到底都可以回饋到企業本身。

思考價值 而不是在意流行

在趙文豪眼裡「當大家在講文創，你就去做

文創，成功的機率是很低的。」創業是條艱辛的路，除了賺錢之外，創業者理應有自己想傳達的價值。他再三強調，流行的產業不是不能投入，但重點還是在價值，找到價值，對內才能凝聚向心力，熱情地投入研發、製造和行銷；而消費者也可以在品牌或產品身上找到共鳴。

2016年茶籽堂走入社區，開始友善的作為，因為走在比較前面，當時還不知道地方創生為何物。但是從有機、文創、地方創生到永續，都在因緣巧合下連結了，「你叫什麼，或別人把你歸類成什麼不重要，重點是你透過自己所做的事，想要傳達什麼？你的價值理念是什麼？」趙文豪念茲在茲的還是價值，如果企業所重視的不是價值，而是形象的話，不可能每一波都跟上，更不可能被認同、被看見。

開創 而不僅是追隨

價值取向的茶籽堂，早期以「台灣天然洗沐保養專家」為定位，而在生產苦茶油後，想跟消費者溝通苦茶油是茶籽堂最核心的原物



茶籽堂門市設計，結合在地文化進行裝潢，以清新風格突顯品牌形象。(新竹巨城門市)



茶籽堂投入地方創生，跟農民交朋友、用當地的語言和習慣溝通。



朝陽社區復興計畫—朝陽漁港公園之朝陽棧道。

料，於是以「台灣頂級苦茶油專家」為核心定位，因為它涵蓋整個產品線，價值應該高於洗沐保養；但後來公司內部認為，近年持續與大眾溝通分享土地的美好、土地的價值，應該要有回歸土地的概念，於是重新以「傳遞土地美好的良善生活品牌」作為定位。

現在的茶籽堂把價值根植於土地，長出的是自信的燦爛花朵—透過莊園計畫，旅人未來可以到朝陽社區用餐或住宿，過程中茶籽堂產品可以洗滌疲憊療癒身心。趙文豪不掩興奮地說「現在的茶籽堂是一個希望大家可以享受其中，玩得開心的品牌！」而這就是茶籽堂從文創轉型的契機。正因為體驗到做品牌是一個生態系，如果局限於一個產業，很難走出康莊大道，畢竟破壞式創新都是跨產業的，經營品牌唯有找出自己獨特的生態系，才會不斷蹦出令人驚喜的火花。

做對的事情是茶籽堂一貫的態度。而「對」得用價值來判斷，身為中小企業的茶籽堂在資源配置上，傾向把行銷預算用在土地友善上。趙文豪的經營哲學是，「看得到的」和「看不到的」要取得平衡，看得到的是指大家所在意的視覺美感要求，而看不到的則是把問題解決後的美好畫面。前者很快可以讓人有感，但後者續航力更強。茶籽堂現階段專注在解決問題，對於地方創生樂此不疲。

不論是談創二代、地方創生或行銷，趙文豪都強調，自己提供的並不是標準答案，因為每個品牌都有自己的觀點和獨特的呈現方式，品牌就像一個人，有自己的模樣、個性和形象，所以茶籽堂不做追隨者，不依賴標準或數字做決策，而是不斷地審視自己、定義自己，例如在2016年申請B型企業的認證，就是想印證自己所走的道路是否可以為世界帶來正面的影響。為通過認證，改善工廠環境、將公司改制、去年將永續循環概念全面導入商品，驗證得分一次比一次高，代表茶籽堂是玩真的。

作為台灣第八家B型企業，當所有企業尾隨ESG風潮而行，永續已經成為茶籽堂的DNA。想搭上綠色企業列車嗎？趙文豪建議，反覆思考想要為台灣或世界帶來怎樣的改變，從這核心價值去推導出可以做什麼。擁有改變世界的熱情才是成功的關鍵！**A**

茶籽堂小檔案 |



趙文豪
茶籽堂品牌創辦人

於2004年成立至今，並於2021年品牌第三次全新升級，正式定義自己為「傳遞土地美好的良善生活品牌」，以『傳承苦茶油文化』、『提倡工藝美學』、『實踐永續發展』為三大品牌核心，期許對土地產生更友善的價值，但願我們所到之處，讓美好發生。



CHAPTER 2

企業永續經營典範

開創服飾業「革命性」的永續改革

文／伊方·修納 (Yvon Chouinard) Patagonia品牌創辦人

Patagonia (巴塔哥尼亞) 品牌以長年從事戶外活動的經驗，深切了解到生態保育的重要；經營品牌時又是如何堅持用商業解決環境危機，促成服飾業界最革命性的環境永續措施？以下是Patagonia服飾在製程中的堅持。

絕不產生不必要的環境傷害

如果要把衣服製程中對環境的傷害減到最低，我們必須了解從農場、紡織廠，到顧客間所有的作業流程。在我們把波士頓一座老舊的建築物改建為巴塔哥尼亞 (Patagonia) 的門

市，並存放了非常多棉質的運動服。幾個禮拜後發現，門市的員工開始抱怨頭疼。我們關閉門市，請來一位化工人員，他發現我們新的空調系統只在重複循環著同樣的空氣，而且空氣裡含有甲醛。一般的商人可能會說：「別跟我講什麼甲醛，你只管修好空調系統就好。」

// 如果要把衣服製程中對環境的傷害減到最低，我們必須了解從農場、紡織廠，到顧客間所有的作業流程。//

但我們開始問一些問題，然後發現那些聲稱百分之百純棉的衣服，其實平均只含有73%的純棉花，其他則是參雜像甲醛這樣的化學物質，讓衣服可防皺、防縮水。甲醛是有毒的，但美國食品藥物管理局卻從未訂立規範，而且事實上，美髮沙龍裡做直髮燙時就會用到。

我們對此非常震驚，以往只管進貨，卻從未質疑這些衣料是如何製成。我們決定開始做符合正義的事情，在資遣了員工並重整公司後，我們委託一個獨立機構來評估市面上常用的衣服布料，如麻、亞麻、人造絲、棉花、聚酯纖維、尼龍和羊毛對環境的影響。

我們發現為了培育那些種植棉花的土壤，工人們會施灑有機磷酸酯，以殺死土裡的微生物，有機磷酸酯會傷害人類的中樞神經系統。這些化學物質會使土壤喪失原有的生育能力，必須連續五年不灑農藥，蚯蚓才會再次出現，表示土壤已回復健康。這些土壤需要密集地施肥，而且棉花田肥料被雨水沖刷進海洋後，造

成海洋死區不斷地擴大。

棉花田每年會排出1.65億噸的溫室氣體，傳統棉花田的氣味更是難聞，那些化學物質會讓你的眼睛和胃部極度不適。幾個月後，我們去了加州的聖華金谷幾趟，在那裡的池塘聞到農藥臭味，並看見如月球表面般貧瘠的棉花田。那時我們提了一個相當重要的問題：巴塔哥尼亞怎能再繼續生產這些消耗地球的產品？

成功轉型種植有機棉

我們在1994年決定，兩年後所有巴塔哥尼亞的棉質運動衫都要用100%的有機棉，在這之前，我們只有18個月可以更換66項產品的原料，搭製生產線的時間甚至少於一年。我們必須直接向使用有機農法種植棉花的農夫購買棉花，因為原供應商無法提供足夠的棉量。

接著我們去找認證機構，追蹤所有衣料纖維的來源，然後說服紡織廠在製程前、製程後都



要清洗紡織機，即使紡織的棉量非常少。紡織廠很不喜歡有機棉，因為裡面會夾雜很多的葉子、枯枝和蚜蟲，使得棉花黏乎乎的，但我們在泰國的合作夥伴非常有創意，他們會在紡織前冷凍有機棉，這樣就可以解決問題了。靠著我們想法開放且足智多謀的新夥伴，1996年起巴塔哥尼亞所有的棉質衣料都是使用有機棉。

接下來，我們決定在使用已認證有機棉花的同時，暫時使用「過渡」棉花。過渡棉花的種植過程完全有機，但是實施有機種植的時間還不夠長，因此尚未得到官方認證。第二，我們決定銷售「使用有機棉製作的服裝」，而不是「有機服裝」。兩者的差異似乎很小，但我們不希望誤導消費者，因為我們在生產時還是會使用合成染料和傳統棉線。

改用有機棉的同時，行銷與業務團隊也對1996年春季的有機棉產品設下了三項目標：「成功銷售這系列的產品、影響其他服裝公司採用有機棉，以及鼓勵增加種植有機棉。」後兩者顯然受到第一項「成功銷售產品」的左

右。我們打破公司過往的政策，雇用了一位外部顧問，他肯定我們的信念，那就是消費者購買我們產品的最大理由就是品質好，品牌名稱和價格則是次要的，關注環保對消費者而言更是最不重要的部分。

顧問也發現顧客可以接受小幅上升的零售價格，因此我們降低了大多數產品的利潤，只把零售價格調漲至比傳統棉花製品的售價高二到十美元。無法達到這項目標的產品，就僅在我們自己的直營門市和郵購通路銷售，以壓低價格。

我們的有機棉計畫成功了，這不只是因為顧客跟我們做出了一樣的選擇，即花更多錢購買有機產品，而不是付錢購買看不見的未來環境成本。而且，也因為現在我們設計師和生產人員的工作，必須從一捆生棉花開始，然後一路跟隨製程到衣物完成為止，所以他們必須學習如何製作衣服。額外的努力轉變為精心構思的產品，因此銷售成果也很好。大部分人購買產品的理由並不是因為它是天然的产品，但這也是一個很重要的「附加價值」。



// 我們的有機棉計畫成功了，這不只是因為顧客跟我們做出了一樣的選擇，即花更多錢購買有機產品，而不是付錢購買看不見的未來環境成本。//

著手改善有毒染料的使用問題

如果我們使用有機棉、找負責的農場、生產羊毛，但卻用有毒的染料染衣，這是很不合理的。每種纖維使用的化學染料都不同，有些染料有毒，有些沒有，然而沒有染衣廠會告訴你真相，除非他們被迫說出真相。所以我們必須自己去挖掘真相，確定合作的染衣廠沒有使用有毒染料，沒有汙染當地的水源。

在找出這些有毒染料之後，我們就改用德國生產、毒性較低的染料，但是橘色染料的毒性依然偏高，因此我們不再生產橘色服裝。對一家習慣從業務員的樣本中訂購預染布料的公司來說，染料毒性的這個問題會提高生產作業的複雜度，因此我們思考的方式也會改變。大部分的公司不會想製造這類「不必要」的問題。

聚氯乙烯是有毒的致癌塑膠，在社會各個角落都可以看到它的蹤跡。耐用的行李袋外層可以看到聚氯乙烯，T恤印花的塑化劑中也有它。我們花了很多年的時間削減公司的聚氯乙烯用量，找出了排除所有產品使用聚氯乙烯的方法，唯一的例外是蓮花設計公司的救生衣泡棉，還有某些T恤上的印花，不過我們仍在積極努力解決中。

鎘則是一種用來製作聚酯纖維樹脂的有毒重金屬。我們製作辛奇拉刷毛布料的塑膠保特瓶中就含有鎘，我們現在正努力改用無鎘的聚酯纖維，但要讓整個塑膠化學產業改變是很不容易的事。本質上，合成橡膠是製作潛水衣材料中最傷害環境的原料。因此，我

們和尤萊克斯公司（Yulex Corporation）合作，利用美國南部沙漠中的一種矮樹——銀膠菊，製作出可被生物分解的潛水衣，這種從植物中提煉出的天然橡膠可以減少服裝的生態足跡，卻不會損失衣服原有的保暖、延展，以及耐用等功能。

持續對永續環境做好生產責任

這裡我只討論了一部分巴塔哥尼亞過去提出的問題和一些製作更多負責任的衣服時付出的努力，我們公司內部的環境理念清單上還列了很多該做的事情。巴塔哥尼亞會負起產品從出產到再生的一切責任，我們鼓勵顧客把褲子送回來維修，如果無法修理，我們保證會回收它們，製作成另一件產品。

所以，如果我們不想看到所有的褲子在短時間內全被送回來，最聰明的做法就是盡可能做出最耐用的褲子。

出自：《對地球最好的企業Patagonia》／野人文化



巴塔哥尼亞（Patagonia）為全美最大的戶外用品供應商。1986年創辦人伊方·修納發起「地球稅」，要求公司每年繳出1%的總營業額，用來保護和修復自然環境，並於2001年創立了「捐1%給地球商業聯盟」，廣邀各個企業加入捐出1%年營業額給地球的行列，捐款會用來資助列在商業聯盟名單上的草根環保團體，一起照顧地球。



葛望平

歐萊德創辦人

圖片提供／天下文化

在「綠色、永續、創新」的路途上

文／天下文化出版社

歐萊德創辦人葛望平以熱情 (Passion)、時尚 (Fashion) 做為品牌定位，發展四年後決定轉型，向綠色永續邁進。在朝向綠色永續邁進的過程中，深刻感受到，山、水與樹，比人類更重要，因為我們這一代，除了是目睹氣候變遷的一代，也是唯一有機會拯救地球的一代。

歐萊德啟動改造工程，對葛望平來說，從代理改成生產，並不是最難的，最大的挑戰和轉變是「做綠色品牌」這件事。



看更多名人講堂

II 多數企業的經營脈絡，大部份是耕耘某個領域有了成果，才開始發展品牌，宣示全力投入該領域，但歐萊德的品牌改造，完全反其道而行。II

踏上品牌改造之路

為了轉型和升級，他加入台灣精品品牌協會 (Taiwan Excellent Brand Association，以下簡稱TEBA) 上課。TEBA帶領他真正走進品牌的世界，他發現，原來品牌不只是表面的形象，而應是價值主張的表徵。

歐萊德的價值主張已經很清楚，那就是：「綠色、永續、創新」。但在確定目標之後，該怎麼做，整個團隊面對的卻是一片迷霧。多數企業的經營脈絡，大部份是耕耘某個領域有了成果，才開始發展品牌，宣示全力投入該領域，但歐萊德的品牌改造，完全反其道而行。

「我們是先宣示要做綠色，然後才開始摸索。」葛望平和歐萊德團隊，其實都沒有做綠色的經驗，全公司上下只有一肚子的問號，「到底綠色該怎麼做？」而且十多年前環保觀念才剛起步，別說綠色品牌，連百分之百的綠色產品都罕見，歐萊德連模仿學習的對象都沒有。「我們沒有老師」葛望平說。但是，歐萊德願意冒這個險。

先宣示綠色然後才摸索

員工先展開全面學習，全員埋頭苦學，從最基本的認識化學成分、有害物質，到專業的環保知識、各國綠色規範、國際產業趨勢、綠色商機和品牌策略等。葛望平積極尋求外部資源，向民間和政府部門申請各種輔導計畫，讓專家學者來當歐萊德的老師。當時許多單位開辦綠色產業輔導課程，他總是

要求歐萊德所有主管都要去上課，「哪裡有課，你們就往哪裡去」。

當然，一家企業的經營方向大轉彎時，要重整員工團隊並不容易，葛望平面臨的是艱鉅的考驗。不同部門間也常有爭執，有人支持綠色，有人滿腹懷疑。再加上葛望平對品管的要求極嚴，也難免引起員工抱怨。負責台灣通路事業群的資深協理丁美英，當時擔任企劃一職，她曾當面對著葛望平說，歐萊德沒錢，消費者也不懂綠色，「這樣真的好嗎？」她心中很茫然，也曾和不同意見的主管吵架。

但是葛望平對未來綠色市場的分析說服了她，丁美英說：「我願意相信一個目標清楚的老闆」，她更逐漸明白，企業若要永續發展，求新求變是一定要走的路。她和多數員工開始調整心態，全力配合改造工程。例如：身為企劃的她，雖沒有行銷預算向消費者廣告，但不妨先從宣傳綠色產品的新內容、新定位做起。

葛望平也鏗而不捨與員工溝通，更以身作則展示堅決的信念和執行力，最後更重整公司組織。做為領導者，葛望平還有另一個重要的課題：他必須展現強烈的決心，帶動員工一起建立共識，才能同步前進。有了團結的隊伍，葛望平同步帶著員工訂定目標，重要幹部每周一開會，提出各種創新計畫，包括產品內容、研發、行銷等方面的改變。

歐萊德團隊中，有不少人和葛望平一樣敢衝敢試。蔡倉吉正是其中之一。既然要做綠色產品，葛望平第一個念頭是：有哪些化學成分可以不要加在洗髮精裡？蔡倉吉拿出早已備妥的資料回答：「8free，有機會做得到」。

他原本從事紡織業，進了歐萊德才開始摸索髮妝產品的內容，對綠色也一竅不通，但他相信葛望平改造品牌的願景，於是埋頭研究洗髮產品的配方和成分，並評估部分化學添加物的必要性。於是，最先提出的產品翻新內容，第一個設定的目標就是「8free」。

顛覆產業遊戲規則的8free

在傳統髮膚潔淨品的生產過程中，各家廠商開發各種新成分，行銷策略也強調一些極具功效的成分，消費者多半認為成分愈多，代表著愈高級、愈有效。但多數品牌不會主動強調產品中的化學成分。葛望平認為，既然要做綠色品牌，就要拒絕不利人體健康和環境的化學成分。這是一個大膽而且顛覆的觀念。但葛望平沒在怕，愈沒人做過的事，他愈想嘗試：「當別人都在說『含有』什麼的時候，我們不如來說『沒有』！」

原料供應商知道了歐萊德的8free目標，認

為不可思議，更有人直言：「你們瘋了嗎？不用這些化學成分，怎麼可能做得出來？」當時，綠色在台灣還是一門新的學問，歐萊德沒有可以學習的企業界前輩。更困難的是，從台灣到國際，還沒有完整的綠色洗沐產品法規和內容標準，「我們就是沒有依據，一天一天瞎子摸象」，蔡倉吉多年後回憶起這段歷程，也坦言「我們真的很敢」。然而，愈是瘋狂，愈是困難，葛望平和蔡倉吉就愈是熱血，鬥志愈是旺盛。沒有綠色，你還存在嗎？

二〇一五年九月的義大利，一年一度的威尼斯影展剛開幕，水都運河堤岸上，陽光燦爛，星光熠熠，幾位大明星拿著一瓶洗髮精拍照。他們把相片分享上社群帳號，向全球粉絲介紹，這是一瓶來自台灣、用完後會長出大樹的神奇洗髮精。這瓶洗髮精有個美麗的名字「瓶中樹」，是影展主辦單位為貴賓精心準備的伴手禮。但它的神奇，不只因為會長出樹苗，更因為背後有一段台灣綠色供應鏈的傳奇。



一本書的啟示 催生兩種包材方案

歐萊德很早就把目標設定為做出「全世界最綠的洗髮精」，不是內容物「綠」，連包裝也要符合綠色永續。推動品牌改造時，也同步研發綠色包裝。

二十一世紀初期，工業化生產帶來的環境破壞問題引發省思，德國化學家麥克·布朗嘉（Michael Braungart）與美國建築師威廉·麥唐諾（William McDonough）發表《從搖籃到搖籃》（Cradle to Cradle）一書，提出讓大自然資源循環利用的概念，運用在產品設計上，給了人們一個新的方向。

葛望平很愛這本書，他反覆閱讀，思考如何把《從搖籃到搖籃》提出的概念用在歐萊德的產品上，讓歐萊德產品的包材，盡量避免使用石化原料，甚至可以回歸自然。他認為，歐萊德的產品不僅是考慮消費者，更對社會和環境有責任。經過公司內部多次討論，不久之後，歐萊德的研發和行銷團隊根據《從搖籃到搖籃》的精神，決定了兩種包材方案。

第一種是「生物循環」系統，利用廢棄的植物材質製作可分解（聚乳酸）包裝瓶器，當瓶內產品用完之後，瓶器會分解可堆肥回歸自然。第二種是「工業循環」系統，把用過的各種塑膠包材經由回收、分類、清洗、重熔，製成「再生塑料」（Post-Consumer Recycled Plastics），接著使用「再生料」製作再生瓶器，是一種消費用品回收再製有助減少使用新的石化原料。

就像在市場買一條魚，如果商家販售時用荷葉包魚，荷葉用過後可以重新分解堆肥，回到土壤滋養大地，這就是「生物循環」，讓地球資源生生不息。但店家若用塑膠袋來裝魚，塑膠袋用過之後經由回收、再製，又做

成新的塑膠包材重新被使用，這就是「工業循環」，可以減少人類再生產石化原料製作全新塑膠袋，也很環保。

只是，十多年前的台灣，絕大多數髮妝品都採用一般塑膠瓶器，對供貨的瓶器製造商來說，用現成的塑胶原生新料做瓶器，省錢又省事。歐萊德這些不同於別人的要求，供應商肯做嗎？在「綠色、永續、創新」的征途上，歐萊德需要更多的夥伴攜手同行。幸運的是，他們遇到了。A

名人檔案 |



葛望平
歐萊德創辦人

歐萊德董事長暨創辦人，原以代理國外髮妝用品起家，秉持對環境美好永續理念，2006年從生產第一瓶綠色洗髮精開始，歷經15年的改革與堅持，將所有產品的生產、運輸、使用、回收，以「綠色、永續、創新」的理念，創造出迥異於傳統美妝產業的品牌價值。

好書推薦

《從沙龍到聯合國：歐萊德創辦人葛望平的綠色模式》

出版社：天下文化出版社
作者：邵冰如

本書報導歐萊德一路走來，如何在資源極少的情況下成功綠色轉型，並且以「不只對人類好，更要對社會好、對地球好」的理念，讓世人看見MIT品牌的全球影響力。



企業如何提升國際情報力 掌握國際形勢 贏得致勝關鍵

文 / 黃至堯 · 知名兩岸人力資源專家博士



看更多人資觀點

全球化讓國際市場的連結加深，往往發生在各地的單一事件，最終多將擴展到其他的國家，且一發不可收拾。尤其是長期依賴外貿及國際市場參與度越高的國家，影響更為顯著。作為當前全球市場的重要參與者，國際形勢的每一次變化都會牽動著經濟的波動，沒有一家資訊封閉的企業能長期生存。



// 新形勢下的危機帶來的並非只有毀滅，伴隨而來的也有新的機遇。而企業管理者則應對形勢進行前瞻性的預判，提前佈局才能促使公司在危機之中抓住機遇。//

即使 是擁有得天獨厚、廣大內需市場的國家，具有如：經濟發展、國際貨幣、原物料、供應鏈等天然優勢，但並非僅關注所在市場就能透析一切，如何預判國際形勢及其後續影響對企業在新時代發展成為至關重要的一環。企業管理者必須思考如何應對國際新形勢。

Q1 企業該如何關注國際形勢？

明略科技集團副總裁及生態公司（明勝品智人工智慧）聯合創始人兼首席財務官（CFO）文鮮明（Kenneth Man）引用孫子兵法，指出要取得戰爭的勝利，須考慮五大因素：

- 1 **政策**：企業發展方向需留意國家政策和社會環境，萬物皆牽一髮而動全身。
- 2 **天時**：市場風向與行業趨勢，比如：當前的元宇宙。
- 3 **地利**：企業發展的基礎設施要完備，如：發達的交通網絡和繁榮的金融樞紐。
- 4 **將帥**：一家企業的壯大離不開優秀的領導者與業務能力優異的團隊。
- 5 **法制**：企業應有完善的組織制度和適應時代的管理模式。

深入了解政策與社會變遷

是戰略勝利的前提，如果無法準確判斷，更不用談打勝仗了。企業如果沒有看清國際形勢與各國發展政策，誤判發展方向或遺漏商機，無論現在佔據多有利的戰略位置、有多優秀的領導團隊，也無法長期生存與發展。

舉例來說，前陣子全球棕櫚油出口大國印尼突然宣佈禁止棕櫚油出口，對於在棕櫚油產業鏈的中國企業，會有什麼影響？美金近期狂升值，對大幅買進棕櫚油的公司又有何影響呢？作為快消品通路商又會有什麼反應呢？

1980年代日本商社能在海外攻城獵地，也是因為商社在全球資訊收集比許多企業快了很多步，時常眼觀四面耳聽八方，才能在最快的時間內判斷局勢，做出決策。

Q2 如何看待最近偏低迷的國際經濟局勢？

全球經濟深度連結時代，單一事件的發生註定引發骨牌連鎖效應。例如：英國脫歐導致大量人工流失，進而導致供應鏈危機，最直接表現就是其國內超市大量物資斷供。

新形勢雖造成危機，也蘊藏著新機遇。比如：船舶運輸業。根據世界航運業資料公佈，2021年航運業利潤為2020年的5倍，尤其是丹麥馬士基、法國達飛等航運巨頭，甚至達到2020年同期的10~20倍。而究其原因疫情緩和，消費需求快速恢復，進出口運輸量激增導致運力無法跟上，造成運費暴漲。



因此，新形勢下的危機帶來的並非只有毀滅，伴隨而來的也有新的機遇。而企業管理者則應對形勢進行前瞻性的預判，提前佈局，才能促使公司在危機之中抓住機遇。

Q3 如何從眾多國際訊息中找到機會？

要對國際新形勢的影響做出正確預判，便要做到深入理解每件事情前因後果。如何將看似無關的國際訊息轉化成商機，有以下三種方法：

1 拓寬國際視野

例如：要知道為何近來歐洲天然氣價格上漲，就要瞭解俄烏戰爭背景及俄羅斯為歐洲主要天然氣供應商，才能釐清前因後果。對國內外所發生及將要發生的事件有一定的認知，用國際化的思維看待問題並保持一定閱讀的習慣。

2 善用歷史案例

當前發生的事多數在歷史上演過，無非是參與角色、時代環境與標的物件的區別，但其模式和本質是相通的。往前推十幾年，2008年美國金融危機與17世紀荷蘭鬱金香泡沫，因過度自信和狂熱的市場情緒，使標的資產的價格遠超其價值，從而產生金融泡沫。近幾年，新冠疫情與歐洲黑死病，大陸封控管理從而率先控制疫情，這與義大利實行封城隔離抗疫效果顯著而被他國效仿如出一轍。

3 結合自身的職業經驗

以史為鑒、以國際視野為視窗，形成自身嚴謹的邏輯思維，再用商業生涯中培養的敏銳洞察力，來了解新形勢出現的「前因」，再究其「後果」，做出合理預判，為企業發展預先佈局，才有機會搶得先機。

Q4 企業管理者應如何培養團隊應變能力？

以史為鑒、以國際視野為視窗，再用商業生涯中培養的敏銳洞察力，來了解新形勢出現的「前因」，再究其「後果」，做出合理預判，為企業發展預先佈局，才有機會搶得先機。

應對變化詭譎的國際市場，領導人應具備：一、要求領導者具有領導力，在危機下引領團隊快速應對變化；二、要管理創新，進行組織形態改革，使企業能如臂使指、順利工作。

許多企業習慣於制度化、標準化和精細化管理，使得企業很難對外部環境的快速變化，做出正確反應。管理者需將原有自上而下的瀑布式管理模式，變更為以獨立團隊為最小單位的蜂巢型組織架構，每個團隊由不同職能的人員構成。然後賦權、賦能，不依賴外部資源，能對市場環境的變化在最短時間內找到最有效的應對方

法。良好的管理模式，能讓每位員工「在其位，謀其政」的同時，又使團隊複合化，達到1+1大於2的效果。

當前世界經濟全球化加速推進，新技術新產品層出不窮，但事實上全球資本市場上企業發展並不容樂觀。在變動環境中，企業成長並非易事。近年來國際動盪不斷，例如：新冠疫情、中東政權更迭、俄烏戰爭、SWIFT（環球銀行金融電信協會）經濟制裁、石油危機等等，無疑為多數企業發展增添變數。身處世界經濟體下的各企業很難有不受國際事件的波及，因此國際資訊情報力將成為企業未來的重要競爭力。A





及對於顧客訊息情報的掌握），進行業務拓展（傳遞產品／服務資訊、販售、提供服務管道），以及關係維繫（顧客服務及售後支援）等工作。

亦即數位轉型行動涵蓋整個組織上上下下各層面，公司每一位同仁都有責任。而不僅僅是老闆或者資訊長（CIO）需要關心，每位同仁都應該在自己的崗位上思考如何透過數位科技，來強化組織營運效能與提升顧客體驗，以提升公司在原有第一事業曲線的市場競爭力。並進一步配合公司轉型推進第二事業曲線。

也因此，唯有數位轉型觀念深入同仁心中，擴大為組織所建構的企業文化，數位轉型才有機會成功與持續。世界經濟論壇（WEF）的研究也曾指出，數位文化才是數位轉型真正的驅動力以及成功的關鍵。那什麼樣的企業才算是具有數位文化呢？

何謂數位文化？

1 擁有跨組織合作的文化，能夠結合生態系夥伴共創（co-create）創新的解決方案。

企業數位轉型的目標在於建構全新的生態體系，改變產業競合生態，如電信公司進行擴大企業顧客ICT系統建置業務以增加專線收入、建構與電商購物、影音媒體、遊戲娛樂…等不同產品與服務的生態體系，增加電話用戶的黏著度；製造業對於委外生產品質與交期的管控，以與自己的彈性生產整合；醫院結合照護機構、養老機構、健康中心，不同機構之間可以進行資料傳遞與使用，提供給國民更完整的醫養健康生態體系。

例如台積電的開放式創新平台OIP（Open Innovation Platform）就是一個例子。OIP涵

II 數據驅動思維的養成，可以透過從分析報告中，要求以數據事實做為剖析，並落實在每項行動方案的決策中。II

蓋所有關鍵IC實施領域，包括IP開發、設計後端、晶圓製造、組裝和測試，以減少設計障礙並提高首次矽片成功率。OIP使用公司的IP、設計實施和可製造性設計DFM（design for manufacturability）功能、工藝技術和後端服務，在半導體設計社群及其生態系統夥伴之間促進創新。

2 運用數據做決策與創造價值

許多數位轉型科技仰賴從數據中進行分析、發展創新應用與商業模式，數據驅動思維必須能夠融入公司文化中。

數據驅動思維的養成可以從各種同仁、主管的分析報告中，不管是生產、行銷、人力資源、研發或者財務會計，都要求以數據事實做為剖析，也落實在每項行動方案的決策中。

以Adobe為例，過去主要賣套裝軟體，現在商業模式已轉型成訂閱制雲端服務。過去對於顧客的理解就在於簽約賣斷軟體時所得到顧客資料，但改成雲端服務，可以掌握所有顧客對於軟體使用上的各種細節與痛點，不管是

即時提供線上支援，或者透過雲端服務的特性，隨時有新功能就立即線上更新升級，都大大提升了顧客的滿意度與忠誠度。

而透過長時間對顧客行為數據的蒐集與瞭解，這套理解顧客，協助顧客的方法也可獨立出來協助其他的產業，不管是透過數據去理解顧客，進行業務或流程的改革，或是透過整合科技、作業流程及人員，從結構上去提供顧客更好的體驗。

3 以顧客為中心的數位體驗文化

不論發展顧客體驗、創造新產品服務或設計大數據、人工智慧應用方案均需要顧客導向中心的心態與文化養成。

但其必須透過訓練、實際感受顧客工作場域才能夠逐漸地改變。因此，企業要給予同仁持續向外部學習的動機與環境，降低同仁學習外部知識的阻礙。其次，需要獎勵內部知識的分享與交流，以確保學習效果的擴散；最後，還需要鼓勵同仁基於學習的內容提出具創意的提案與想法，進一步激勵同仁將吸收到的知識內化為商業應用創造價值。

4 與時俱進優化產品服務並且願意承擔風險進行創新實驗的文化

現今環境唯一不變的就是變，如何能夠具有前瞻思維，掌握環境的變化，並根據變化及顧客的需求隨時調整產品與服務，過程中可以忍受實驗所可能帶來的風險與失敗，這也需要組織在文化上有所改變，而在這部分領導人責無旁貸！**A**





由海藻、礦物質萃取物等成分製成的「Notpla Films」薄膜，可望被更廣泛應用於日常生活用品與餐飲領域。

擁抱ESG的環保創意——另闢蹊徑篇

自然生物材質 「藻」出設計新創意

文／李俊明 · 圖／Phillip Lim · Notpla · deSter · ANA · Vollebak



看更多經典設計

在上一篇專題中，我們提到企業在進行ESG設計時，常常採取的策略之一是「循環經濟」，本次要談另一種「另闢蹊徑」的策略，找出對環境友善的可再生／可替代性材料。

這類型的研發，引起最多討論的便是植物肉的推廣，有著毀譽參半的評價。不過，不只未來食物取材已變得更多樣，人們也開始把腦筋動到「可自然分解材質」，將之更廣泛運用於製作日常生活用品。



左圖：Ooho可食用水袋，在馬拉松比賽中取代了傳統的塑膠瓶，讓選手撕開包裝角落即可直接飲用。右圖：可溶解於熱水中的咖啡包，可自動消融於咖啡中，因此不會產生包裝垃圾。



舉例來說，「藻類」便成為這波材料變革中，被設計師不約而同鎖定的目標。比方華裔的知名美國時尚設計師林能平（Phillip Lim）就曾推出生物塑膠（Bioplastic）面料製成的亮片洋裝，原始材料就是讓人大吃一驚的藻類。

民生不可或缺的包裝材料，也用上了藻類，比方強調環境永續的英國品牌Notpla近年就為減少一次性使用塑膠所造成的垃圾，開發出以褐藻製成的可分解包材。

取自大自然「藻」創意可回歸大地

他們相當大出風頭的便是Ooho可食用水袋，在馬拉松比賽取代了傳統塑膠瓶，讓選手撕開包裝角落即可直接飲用，減少了大量難以腐化分解的塑膠，因此吸引了人們的目光，也開啟大眾對「減塑」的更多想像。

後來該品牌也把腦筋動到如何以環保原料製作「小包裝」上，比方推出可溶解於熱水中的咖啡包，在沖泡時可自動消融於咖啡中，不會產生包裝垃圾。

此種由海藻、礦物質萃取物等成分製成的「Notpla Films」薄膜，可望被更廣泛應用於

日常生活用品與餐飲領域，像是旅館常見的小包沐浴乳、洗髮精、洗手乳，或是速食麵隨附的辣油、醬料包，以及速食店的番茄醬、美乃滋等調味包，都是可採行的範圍。此種革命性新包材在使用後可於一個月內分解，取代以塑膠和鋁膜製作的傳統小包裝，解決這些廢棄物無法自然分解的難題。



速食店的番茄醬等調味包，都是可以新型薄膜包材可以運用的範圍以取代以塑膠和鋁膜製作的傳統小包裝袋。

該品牌創辦人Pierre-Yves Paslier及Rodrigo Garcia Gonzalez，早在倫敦帝國學院和皇家藝術學院求學期間，就已著手研發這項環保包裝的雛形，他們為品牌命名Notpla，就是「not plastic」之意，概念即非塑膠的新一代包材，最好能被吃下肚，而且如果不小心被亂丟，還能被大自然分解，讓人們處理廢棄物的力氣降到最低，才能真正有效「減塑」。

那麼究竟為何選擇藻類來當作包材新原料呢？原來，藻類跟竹子一樣，生長速度快，比方褐藻類每日生長速度可達近1米，也不會與糧食作物競爭生長資源，更無需施肥。採集後將氯化鈣和褐藻萃取物混合處理，便能製出可食用的薄膜，成為非常理想的包材。

更多元的應用 拓展材料領域新紀元

更多新包材的商業性應用，也開始更大規模普及，例如比利時容器與包裝製造商deSter，便推出由甘蔗渣、木屑等可分解材質製作的食物容器，而且這系列產品不只是紙上談品，更已與日本的全日空（ANA）談妥合作，成為機上供餐食器，一方面協助企業趕上2050年



比利時的容器與包裝製造商deSter，推出由甘蔗渣、木屑等可分解材質製作的食物容器，並與日本的全日空（ANA）合作，成為機上供餐食器。

的減碳目標，也快速降低碳足跡與塑膠使用。

這種環保食器的突破點，在於提高了承耐力，因此就算經過烤箱復熱都沒問題；而且從盒蓋到盒身都經巧妙計算，可重複打開、密合，取代部分航空公司以錫箔紙包覆餐盒的作法，更安全衛生。全日空不只推動餐盒革新，也改採製糖時丟棄的甘蔗渣與葉子所製成之托



Vollebak以木漿及藻類染料製作的棉T可在自然環境中分解。

盤。根據全日空估算，這些新創舉可減少30%的一次性塑膠，等於全年省下3百多公噸垃圾。

在這樣的思考邏輯下，不只包裝材料開始鎖定生質原料取代塑膠，生活用品也有了更大膽的嘗試，比方強調可分解的衣物，便成為英國品牌Vollebak特別關注的研發焦點。

藻類雖然很少被認真看待，卻是大自然很重要的組成，光是種類就有超過七萬五千多種，從大洋中如森林密佈的巨大海草、海帶，到湖泊池塘中幾乎難以察覺的微小浮游生物，不一而足。

異想天開材質穿上身 打開設計創意

藻類分佈如此廣泛，但人類卻很少思考一旦少了藻類存在，其他物種也可能無法生存，因為藻類作為地球最古老的原始生物，在數十億年前就成為地球生物的開端形態（包括樹木），能吸收大量二氧化碳，生成地球五至八成的氧氣，因此在環保風潮中被視為理想的「新材料」，甚至也被視為征服太空、移民外星時不可或缺的燃料、食物與氧氣來源，因為藻類只需日光、二氧化碳及水分就可快速生長。

繁殖力與適應力驚人的藻類，無論淡水、海水都能存活，在河湖或海洋都可看到它們的蹤影，也很適合在實驗室的人造環境進行繁殖增生。Vollebak在這波藻類風潮中，便將人工培養的藻類曬乾，研磨成細粉，並調製成具黏著度的墨水，可噴印於衣物面料成為圖案或洗標，因此T恤無須經過複雜染整，也不會有染料帶來的汙染，成為染劑最佳替代品，隨著穿用與洗滌而呈現不同色澤。

因此Vollebak推出一款愛地球藻T（The Plant and Algae T Shirt），由樺樹與尤加利樹的再生林取得木漿，再由生物反應器

（Bioreactor）培養出藻類，成為製作衣物的原料。它穿起來的觸感與耐用度，跟一般棉T不相上下，但當它來到生命週期盡頭，無須特別處理，只要埋在自家庭園，大自然的細菌、黴菌與溼氣、熱氣就能啟動分解動作，12週就能分解成土壤養分，重新回歸自然。

Vollebak還異想天開，推出以石榴果皮為元素製作的帽T，同樣可自然分解。帽T本體也以木漿製成紡織纖維，再以石榴果皮當作染料，因此衣身透出微微的綠色。選擇石榴來當染料有兩個原因，一是它很容易萃取單寧分子製成染劑，再來，石榴皮可承受嚴酷條件，像是高溫或低溫，因此運用上較為穩定。到了不堪使用時只要埋在土中，8到12週就能進行降解，溫度愈高，分解速度也愈快，而且由於都是植物成分，因此能消失於無形，完全不會對地球帶來負擔。

這樣的實驗與風潮，肯定只是開端，未來還會有更多創新材質，在「減塑」與「永續」風潮中冒出頭來，改變人們的生活，扭轉我們的觀念。A



Vollebak推出以石榴為元素製作的帽T，同樣可自然分解。



說話洞察人心

把話說得恰到好處， 輕鬆駕馭人際關係



看更多健康常識

文／林萃芬·諮商心理師

為了避免人際摩擦，我們每個人或多或少都會隱藏想法，或是包裝說詞，在這個講究「包裝」的時代，每個人都難免會誇大一點，不然，別人就會覺得你講的話「不夠有趣」、「不夠分量」。也因此，剛認識一個人的時候，第一個要做的功課就是測出對方的「說話的可信度」有多高？

從一個人的「說話語言」，聽出多重心理線索

心理諮商的過程，就是透過「語言」去建構當事人的主觀世界。常常一邊聆聽當事人的故

事，一邊釐清當事人真正的困擾是什麼，然後慢慢整理出當事人的邏輯、想法、價值觀，再抽絲剝繭找出隱藏在背後的心理議題，接著摸索出療癒心靈的有效方法。

從一個人的「說話語言」，可以細細聽出許

// 電動車特斯拉 (Tesla) 的創辦人馬斯克 (Elon Musk) 發現：「真正解決問題的人，講得出細節，他們知道解決問題的關鍵是什麼。」 //

多心理線索，有助於走進對方的內心世界，進行深度的溝通。

檢測法 1

——先把他話中所有的「形容詞」刪除，然後再把「事實」重新組合一遍

如何知道一個人的可信度有多高？我的方法是，先把他話中所有的「形容詞」刪除，然後再把「事實」重新組合一遍。假如直覺告訴我：「哪有這麼誇張的事情？」或是「這件事情的過程太不合邏輯了。」我就會想辦法印證：對方說的話和事實有多大出入？是全部捏造？還是部分誇大？倘若發覺對方講話常常會「誇大其詞」，那就要對這個人說的話「打點折扣」，不要照單全收；尤其是跟工作有關的事情，更需要再三印證。

檢測法 2

——從細節說明判斷出真相

我有一門課程是在教授企業的人資部門「如何判斷求職者的危險行為因子」，很多從事人資工作者都很苦惱，如何在面談的過程中正確判斷：求職者「所說的」跟未來工作時「所做的」是一樣的，而不會在面談時把自己說的很厲害，可是實際工作後卻發現是吹噓誇大，造成公司的損失。

有次看到電動車特斯拉 (Tesla) 的創辦人馬斯克 (Elon Musk) 分享他面試求職者的心得，對於怎麼分辨對方是「吹噓」還是「事實」的技巧，非常值得參考。

馬斯克每次與求職者面談的時候，必定會

問一題：「請告訴我：你遇過最棘手的問題，以及你如何解決那個問題。」因為馬斯克發現：「真正解決問題的人，講得出細節，他們知道解決問題的關鍵是什麼。」另外他也清楚：「真正遇過棘手問題的人，絕不會忘記當時痛苦的情況。」

從對方說明處理細節的過程，還可以適時提問，倘若對方的回答都是「很簡單」，或是「很快就排除困難」、「時間太趕才會無法完成」，就需要再印證一下。

舉個例子來說，曾經有科技業的人資應徵寫程式的工程師，其中一個求職者做到一半後表示「由於時間不夠充裕」，所以沒有全部完成，當時人資部門跟單位主管都認為，這個求職者的專業程度還算足夠，也很認真完成一半，便邀請他進公司，但之後這個同仁的工作卻始終都無法完成，總是做到一半，經過一段時間才找到真正原因，事實是他只





會寫前半段程式而不會寫後半段的程式，如果他坦承自己的困境，公司其實可以協助他解決困難，但他卻總是把問題推給「時間太趕，才會做不出來」，而且會把做不出來的責任推給催促他的人身上。

檢測法 3

——注意說話的人會不會受聽眾反應所左右

另一個測量方法是，我會注意說話的人會不會受聽眾反應所左右？通常一個喜歡吹噓誇大的人，都非常在乎聽眾的反應，當聽眾的反應越熱烈，他們就講得越起勁。

講話有時候就像寫作文，寫記敘文的時候，自然要誇張一點，多用一點形容詞，要不然，就像在記流水帳，完全吸引不了別人的注意力。不過，在寫論說文的時候，就不能太過吹噓，需要符合事實，才能避免讓別人覺得說話不夠真

實，可信度很低，不利於信任感的建立。

換個說法：將「誇大的說法」換成「具體描述事實的語句」

發現自己講話有誇大的傾向時，試著刪除與主題無關的形容詞，學習具體描述客觀事實。譬如，有人請你幫忙找工作，原本想說：「我認識一堆上市上櫃公司的大老闆，幫你安排職位，只要打通電話，比叫外送還要快速簡單，等著聽我的好消息。」不妨換成具體描述事實的語句：「我朋友的公司可能有一些工作機會，我先打聽看看，再給你消息。」

過度誇大自我實力，很容易提高別人的期待，屆時若做不到，就會給自己帶來壓力，長久下來，也會降低別人對自己的信賴感，反而失去渴望的友誼。A

出自：《從說話洞察人心》／時報出版

躍昇震旦



AURORA ESTEL
MADE IN ITALY

文件紙張管理救星 MagicShow^{3.0} 印量管理系統



控管不良成本

減少紙張浪費

統計印量 報表製作

震旦OA教育解決方案×臺北市木柵國小

印量管理系統 優化文件管理流程

圖·文／震旦OA

一般在校園的事務機設備，多擺設在公共區域(如系辦、導師辦公室、特教班等場地)，在沒有控管的狀態下任何人都可以使用，除了擔心列印機密文件會被旁人取走，也有許多誤印的紙張，造成不必要的浪費，如何有效控管事務機設備，已成為提升行政效率的課題之一。



印量管理系統

震旦 辦公設備 (OA) 具多年辦公實務經驗，致力於提供專業辦公解決方案，協助顧客解決管理上的難題；針對校園印量管控與資訊安全問題，震旦OA自主研發

「MagicShow3.0 印量管理系統」可整合現有事務機，協助管理者控管事務設備與調閱後端資料，讓文件管理更加簡單，輕鬆提升行政效率。

位於台北市文山區的木柵國小在導入印量管理系統後，將身分驗證和學校的識別系統互相整合。教職員在個人數位裝置下達列印的指令之後，到任何一台有連線的列印設備刷識別證，就可以將文件列印出來。

以往下達列印指令後，事務機會直接把文件列印出來；現在則是需要過卡，並選擇欲列印的文件後，事務機才會執行列印，確保自己印的文件不會被別人看到或是拿走，同時能降低印錯的機會，減少重印、錯印等不必要的浪費。

「印量管理解決方案」三大特色 輕鬆控管事務機設備

1 控管非學校人員使用，降低列印錯誤率

導入印量管理系統，使用事務機必須進行身分驗證，再選取需要列印的文件，減少列印錯誤的情形發生，並有效控管非校內人士使用。(驗證方式包含：輸入帳號密碼登入、直接輸入PIN碼登入或是結合學校的識別證。)

2 使用量報表控管，掌握印量成本

導入印量管理系統前，若想知道每個月事務機使用狀況，需耗費大量時間人工處理製作報表；導入系統後，每個月自動產出事



透過帳號管理或讀卡機，計算各科室使用量，協助優化校園印量管理機制，提升行政效率。

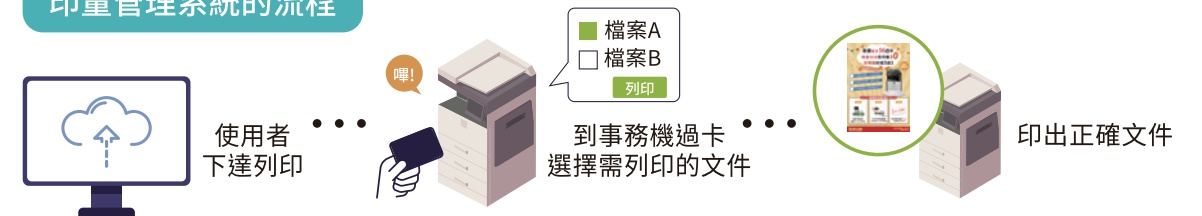
務機使用報表，包含設備編號及所對應的使用者部門、帳號、姓名，有效掌握事務機使用率、紙張印量。

3 快速充值，使用者付費更便利

印量管理系統具備儲值扣點功能，管理者可設定各員的印量限制，系統自動扣點計費，並提供查詢卡片剩餘額度、歷史充值紀錄，使用者付費列印管理更便利。

震旦OA因應校園特殊管理模式，需印量控管及提高管理人員效率，提供印量管理系統解決方案，事務機導入印量管理系統能準確計算使用者的每月印量，並可透過帳號管理或讀卡機，計算各科室使用量，協助優化校園印量管理機制，有效提升行政效率。 **A**

印量管理系統的流程



印量管理系統可整合現有事務機，透過帳號管理，協助管理者控管事務設備與調閱後端資料。



震旦家具 × Activa 靈動辦公解決方案

打造五大工作模式場景 讓工作更得心應手



Activa 靈動辦公

圖·文 / 震旦家具

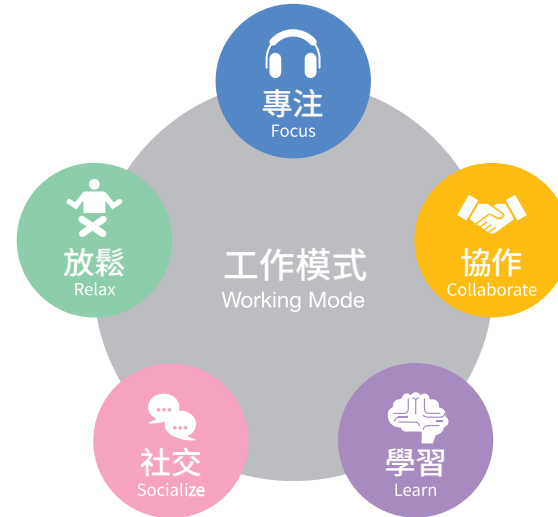
因應工作職場的型態與需求的改變，工作空間需要更高的使用彈性；震旦家具以「Activa 靈動辦公解決方案」，著眼當下需求，讓辦公室佈局既開放，又能兼顧私密與學習，讓員工在「心專注、身放鬆」的狀態下，自然達到最佳效率。

Activa 營造場景，啟動工作熱情

數位化技術升級，互聯網一代的消費群體逐漸成為循環發展的最大動力，擁有開放個性、視野多元的數位工作者們，有更多自主選擇的可能性，辦公環境作為人們日常多數停留的地方，也被賦予了更深的含義，不再單單是「純工作場所」，而是同時被賦予健康、高效、舒適、時尚等多種內涵。

洞察到用戶的新需求後，震旦著手思考解

決方案，基於對人們工作行為的研究，提煉總結五種辦公活動模式：「專注、協作、學習、社交、放鬆」，並在此基礎上提出以提升生產力、人性化、溝通力為核心的辦公空間價值主張。傳統的思維是從主管空間、職員空間角度設計產品，顯然已無法滿足現代人的需求，現在開始「場景」才是新一代辦公家具的價值。震旦借助對工作模式的分析與理解，採用「場景營造」設計手法，提出「以用戶為中心」的靈動辦公解決方案 Activa Solution。



Let Work Flow 讓工作更得心應手

震旦家具 Activa 靈動辦公解決方案以「專注、協作、學習、社交、放鬆」五大工作模式打造多種靈活辦公場景。

● 專注 Focus | Efficiency is Inspiration.

創建高效的工作場所，需要兼顧員工隱私和互動需求。員工需要專注的空間來集中精力思考、制定策略或處理緊急且重要的任務，專注辦公包含單人專注和團隊專注，員工可以選擇不同類型的私密或半私密空間，不受打擾地獨立完成需要專注的工作。

● 協作 Collaborate | One Goal, One Passion.

協作辦公包含遠端協作、小組討論、頭腦風暴等多種形式，是企業創造價值的內部增長方式。好的協作環境可以加速公司的業務和資訊流通，協助員工高效完成工作目標。不同於正式會議，協作可以發生在工作中的任何時候，無需提前預約也無固定形式，其目的就是及時解決當下工作中出現的問題，高效推進工作進度。

● 學習 Learn | Power UP !

透過培訓、分享、學習等途徑獲取新知識或

者新技能，學習場景是企業內部實現員工快速成長，提升組織競爭力的重要場域。企業透過打造高效的學習空間場景，能促動員工自我學習和培訓人才更有效地應對技術發展所帶來的變化。

● 社交 Socialize | We Make Work Fun.

工作需要面對面交流，因為社交也是 Idea 發源點！有別於協作時的專注集中，輕鬆的社交環境氛圍能讓人更好地打開話題，進行深度資訊交流及情感互動，讓企業更具凝聚力。

● 放鬆 Relax | Be Fresh, Be Smart.

當員工持續高度專注完成工作任務時，身心壓力不斷增加，此時需要從工作中短暫抽離出來，放鬆空間就成了員工情緒和狀態的轉換區，它打破了工作與生活的界限，釋放出生活的溫度。 **A**



辦公場景「協作」空間，可高效推進工作。



企業組織持續在變化，震旦提出解決方案協助顧客打造更適合的辦公空間場域。



INTERNATIONAL MUSEUM DAY The Power of Museums

ICOM international council of museums
ICOM PRAGUE 2022



博物館的力量

2022國際博物館日系列線上活動

圖·文／震旦博物館

2022國際博物館日以「博物館的力量」為主題（圖一），以「實現可持續發展的力量、數位化與可及性方面的創新力量、透過教育進行社區建設的力量」這三個視角來共同探討博物館為其所在社區，帶來積極變化的潛力。這一主題在去年「博物館的未來：恢復與重塑」的基礎之上，仍然引導我們在後疫情時代不斷思考和探索博物館的潛力和更多可能性。



看更多精彩活動

間隔 一年，身在上海的我們又迎來一次十分特殊的國際博物館日。自2020年疫情以來，全國的博物館都受到極大影響，而我們在思考博物館未來的同時也一直堅守在這裡。

2021年，我們在進行博物館的「恢復和重塑」之外，也相信博物館可以



圖二：震旦博物館透過雲導覽，帶領大家進入博物館一探究竟。



圖四：震旦博物館執行長黃聖智從自身多年的藝術營運經驗談藝術賦能。

帶給觀眾文化的滋養與心靈的慰藉。2022年春天，上海的時間好像按下暫停鍵，但上海的博物館們在用自己的努力帶給大家希望，也讓大家堅信精神力量的重要性。透過各類線上展覽、數位博物館，線上教育活動的開展、社群的建立，我們也變得更加相信數位化以及教育、社區的力量。

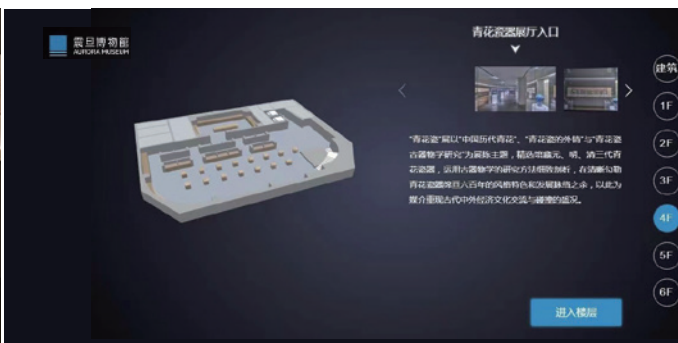
震旦博物館線上特別活動

震旦博物館值此2022國際博物館日之際，線上為大家準備了一場雲導覽（圖二）和一場特別講座。本次雲導覽，震旦博物館的志願者講解員利用我們的數位博物館「數位震旦」（圖三）帶大家再次進入博物館一探究竟，了

解博物館和文物背後的故事。雖然無法線下駐足仔細欣賞文物，但得益於數位博物館的資源和志願者的生動講解，線上觀眾也熱情不減，大家展開三小時的雲遊時光，受益匪淺。

與此同時，呼應本年度「博物館的力量」的主題，震旦博物館執行長黃聖智帶來「站在巨人的肩膀看藝術—淺談藝術賦能」特別講座（圖四）。從黃執行長多年的藝術顧問、藝術專案規劃、策展和營運經驗出發談藝術賦能，而什麼是藝術賦能？可以從哪些層面實現，當下上海的探索模式又是如何？因展覽僅僅只是藝術面向大眾最初始、也最直接的方式，教育活動、媒體策劃、社區活動等，也都由博物館出發，經過與各社會、各面向的合作，最終流向大眾本身。

身處後疫情時代，我們會面臨各種突如其來的挑戰，但也透過與外界的連接不斷收穫著來自學界、行業、觀眾等各方面的扶持與信心。博物館帶我們了解過去，又幫助我們開拓眼界，不斷接受新的觀點。不管是疫情前還是疫情後的博物館，我們相信正如國際博協所闡釋的那樣—「博物館有能力改變我們周圍的世界。」**A**



圖三：震旦博物館的講解員運用「數位震旦」生動進行講解，觀眾線上領略文物之美。



清康熙·銅胎珐瑯彩粉地牡丹紋碗

此碗為銅質胎體，表面紋飾用進口珐瑯彩料繪畫而成，具有康熙時期的典型風格。(圖一)

古器物學講座——元明清彩繪瓷專題 ⑥

珐瑯彩瓷器

文／吳棠海·圖／震旦博物館

珐瑯彩料本來由國外進口，早期主要用於裝飾銅胎器物，清代康熙時期將珐瑯彩料繪製於瓷胎上，創燒出瓷胎畫珐瑯之新品類，雍正、乾隆二朝精益求精，是宮廷專屬的高檔瓷器。

清代 珐瑯彩瓷器的製作程序分為二個階段，首先在景德鎮製作素白的胎體，運至北京後，由宮廷技師繪畫珐瑯彩紋飾，再燒製而成，成品風格會隨著皇帝的品味而改變，本文選取康、雍、乾三朝的作品，介紹此一品類的特色。

一、康熙朝銅胎珐瑯器

康熙皇帝是史上有名的博學皇帝，喜歡鑽研西方科學與藝術，仿製歐洲傳來的器物，尤其熱衷珐瑯的製作，將珐瑯彩料繪於各種胎質器物上，其中以銅胎珐瑯和瓷胎珐瑯的關係最密切。

圖一為清代康熙時期的銅胎珐瑯彩粉地牡丹紋碗，此器呈直口、弧壁、深腹、圈足之狀，以銅製作胎體，內部為綠松石般的淺藍色，外壁以粉紅色為地子，襯托由藍、綠、紅、黃、白等色彩構成的纏枝牡丹紋。

康熙時期的銅胎珐瑯器以牡丹、月季、蓮荷等花卉作為紋飾的題材，繪畫筆觸精細，釉色明麗，對瓷胎畫珐瑯的產生具有關鍵性的影響。

二、康熙朝珐瑯彩瓷

康熙時期的珐瑯彩瓷有瓶、杯、碗等品類，以碗居多。此時的珐瑯釉彩仍由國外進口，紋飾題材和布局都與銅胎珐瑯器類似。

圖二為康熙時期的珐瑯彩黃地牡丹紋碗，此器典藏於台北故宮博物院，碗口微敞，器壁以圓緩的弧度向下收窄，腹底具有圈足。碗的內壁和圈足內部皆施透明釉，口足留有白邊，外壁以珐瑯釉繪畫牡丹紋飾。

四朵大型牡丹平均分布於碗的外壁上，以茂盛的枝葉相接為連續性的圖案，花葉顏色有紅、藍、紫、綠及豆青等色，利用含砷的玻璃白釉調出濃淡的色調，圈足內底處用藍料書寫「康熙御製」四字雙框款。

從現有的傳世品來看，康熙珐瑯彩瓷只繪花卉，花瓣填色層次分明，主紋之外常加底色，尤其黃底最能代表帝王身分，紋飾立體，風格強而有力。



清康熙·珐瑯彩黃地牡丹紋碗

此碗為瓷質胎體，表面紋飾用進口珐瑯彩料繪畫，足底書寫「康熙御製」四字料款。(圖二)

圖片來源：《故宮清瓷圖錄-康熙雍正窯》，圖37。

三、雍正朝琺瑯彩瓷

雍正皇帝也喜愛琺瑯彩瓷，延續前朝的基礎繼續鑽研此項工藝，即位六年，清宮造辦處已經能夠煉製琺瑯彩料，顏色種類比原來進口的彩料增加許多，繪畫風格也有所改變。

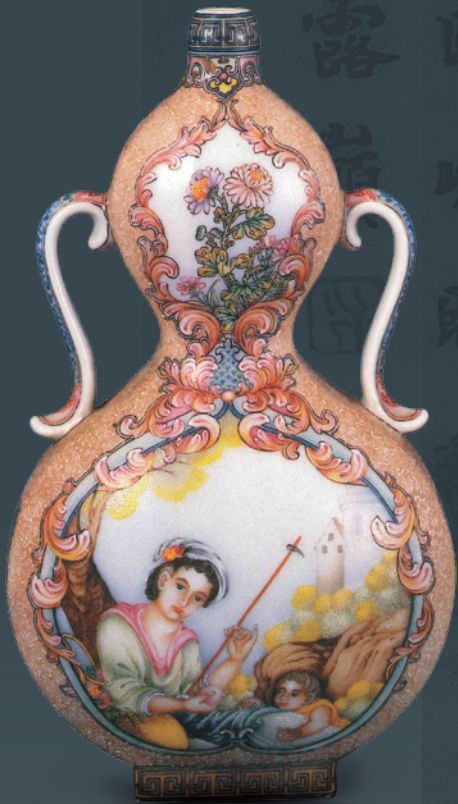
圖三為雍正時期的琺瑯彩松竹梅橄欖式瓶，此器典藏於北京故宮博物院，圓形瓶口，頸部略長，肩部斜溜，腹部外擴為橄欖狀，器底具有圈足，足底書寫「大清雍正年製」六字二排青花雙圈楷書款。



清雍正·琺瑯彩 松竹梅紋橄欖式瓶

此瓶用琺瑯彩料繪畫松竹梅，題寫詩句，並加三印，瓶底書寫「大清雍正年製」青花款。(圖三)

圖片來源：《琺瑯彩·粉彩39故宮博物院文物珍品全集》，頁13。



清乾隆·琺瑯彩 開光人物紋葫蘆瓶

此器以琺瑯彩料繪畫西洋人物，運用光影明暗呈現立體效果，為乾隆晚期的作品。(圖四)

圖片來源：《故宮清瓷圖錄—康熙窯雍正窯》，圖53。

瓶體內外皆施透明釉，外壁用紅、綠、褐、黑等琺瑯彩繪畫蒼松、翠竹及梅花，組成一幅歲寒三友圖。頸部墨書「上林苑裏春長在」七個字，詩句上、下方用胭脂彩畫成三個印章式款。

雍正時期的瓷胎畫琺瑯有碗、盤、瓶等器物，紋飾圖案大多採用詩書畫合一的形式，器面大片留白，風格清秀雅致。

四、乾隆朝琺瑯彩瓷

乾隆時期陶瓷工藝發展到了高峰，器形豐富精巧，彩類十分純熟，早期的琺瑯彩瓷延



清乾隆·紅料山水碟

紅色琺瑯彩繪畫山水風景，留白處題詩加印，器底書寫「乾隆年製」四字料款。(圖五)

圖片來源：《故宮清瓷圖錄—乾隆窯嘉慶窯道光窯》，圖69。

續雍正時期的紋飾題材，以詩書畫印呈現儒雅的氣韻，晚期則引進西洋畫法，創造出獨特的風格。

圖四為乾隆時期琺瑯彩開光人物紋葫蘆瓶，此器典藏於台北故宮博物院，圓形小口，頸部短，腹部呈扁形的葫蘆狀，左右兩側附加綬帶形雙耳，器底有方形圈足，足內書寫「乾隆年製」四字二排雙框藍料款。

瓶身內部施透明釉，外表以琺瑯彩裝飾。葫蘆形的腹部正背兩面及左右兩側皆用花邊開光，上腹開光繪畫折枝菊花和折枝牡丹紋，下腹開光繪畫風景人物圖，開光外側繪畫細密的膚色錦地紋，風格細膩繁複。

此器的琺瑯彩繪具有深淺變化，尤其人物面容運用光影明暗營造立體效果，呈現華麗的西洋女子形象，是乾隆晚期的特色。

五、單色琺瑯彩瓷

清代雍正、乾隆時期，除了用各種琺瑯彩料繪畫彩色紋飾之外，也有使用單一色料，如紅色或藍色的琺瑯彩，在瓷胎上繪畫紋飾，燒成單色的琺瑯彩瓷。

圖五為台北故宮博物院收藏的乾隆時期紅料山水碟，此器的口沿外敞，器壁傾斜向下收窄，盤腹略淺，底部平，具有圈足，胎體細緻，釉面潔白瑩潤，圈足內部書寫「乾隆年製」四字二排雙框藍料款。

瓷碟內部用紅色琺瑯彩繪畫山石、草木、小屋及人物所組成的山水風景圖，畫面留白多，留白處墨書「晚峰晴露巔」五字，詩句首尾處用紅彩畫成三個印章式款，具有傳統文人詩書畫的雅致，是此類單色琺瑯彩瓷的特色。A

II 琺瑯彩瓷的原料珍貴，製程嚴謹，品相極為精美，是康、雍、乾三朝的御用瓷器，也是中國古代陶瓷史上的瑰寶。下期將以五彩為題，介紹明清時期五彩瓷的發展。II



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹
紅山玉器

紅山 文化是距今五、六千年以前，位於東北地區的史前文化，以規模宏大、布局嚴謹的祭壇、女神廟、積石塚著稱於世。此地的玉器數量豐富，造形紋飾獨具一格，為新石器時代晚期東北玉器的代表。本書由資深研究者吳棠海先生執筆，書中收錄紅山玉器310組件，分為龍獸造形、神人獸像、象生動物、勾雲形佩、蹄形玉器、裝飾用玉、玉石工具、似玉材質及改形玉器九個單元，並撰寫導論一篇，詳細闡述紅山文化玉器的特色，為紅山玉器的研究開闢新的方向，是學習鑑定、品味欣賞及深入研究的參考書籍，值得仔細研讀與收藏。A



紅山文化 鳥首玉簪



紅山文化
勾雲形佩



紅山文化
鳥魚佩

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 ● 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：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

- 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



七月

元 青花開光松竹梅紋八棱梅瓶
高49公分 / 震旦博物館提供



館藏
精粹賞析

文 / 吳棠海 · 圖 / 震旦博物館

元代陶瓷在歷史上具有劃時代的意義，主要關鍵之一是用麻倉土和瓷石混和而成的新配方製作胎體，成功燒製出大型器物，如本期所要賞析的青花梅瓶即是改良胎土後的產物。

此器 呈小圓口、折沿脣、短頸、豐肩、腹部深長之狀，底部有淺凹足，器身高達49公分，器壁做成八棱形，是其特殊之處。胎體顏色灰白，帶有一些雜質，釉色白中帶青，肥厚瑩潤，呈現元代的典型特徵。

梅瓶肩部用細筆勾勒一圈卷草紋，卷草下方披覆四個如意雲頭形邊框，框內填飾折枝花卉。腹部中段為菱形邊框，框內填飾蒼松、翠竹及梅樹，以「歲寒三友圖」作為全

器的主題紋飾。

瓶腹下方環繞一圈如意雲頭形邊框內填折枝花卉，框尖朝上，與肩部紋飾呼應，其餘隙地勾畫卷草紋樣。豐富的紋飾題材布滿全器，利用粗細相間和濃淡有別的技巧，突顯主紋和副紋的形狀，整體層次清晰，繁而不亂。

類似的八棱形大梅瓶亦可見於北京故宮博物院和土耳其托普卡比宮博物館的收藏中，三者紋飾同中有異，可以作為對照的參考。A

公益平行 助人者自助

公益平行

社福界需要的創新與支持

圖·文／陳永泰公益信託

隨著科技進步、經濟環境改變、資源卻也更為分散，不僅企業需行銷、創新，社福機構也需要透過創新來回應社會的改變。民眾對社福團體如何行銷、創新的期待跟想像又有多大的落差呢？

服務與行銷不該是零和賽局

新冠疫情警戒，捐款人的荷包也跟著縮水。根據臺灣公益責任協會發布的《公益觀察 2019：正在消失的善意》報告指出，從2004年至2016年臺灣整體捐贈戶數只剩金融海嘯前的3成，而且還在持續減少；但每戶平均捐贈列舉金額增加，使得捐款總額仍能維持相當水準。這個數據顯示繼續捐款的人，平均捐得更多，但也表示著捐款人數持續下滑，是社

福機構不得不重視的現象與隱憂。

社福機構是社會重要的支持網，這個網不能破，需要各界的捐款挹注。該如何讓更多人關注社福機構、產生認同，甚至成為穩定長期的捐款人呢？與社會大眾做更多的溝通、教育是可行的方式，透過行銷傳遞社福機構服務的內涵，可以讓有需求但不知該跟誰求助的個案有機會主動求助；另一方面，透過行銷溝通，社會大眾和民間企業可以意識到社福機構想解決的社會問題與執行成果，進而了解、肯定和



左圖：有了young少年創意基地，勵友提供的服務不僅更多元，也更能吸引少年們參與和嘗試。
右圖：台北市視障者家長協會致力於改善視障者的處境，讓視障者能獲得平權並充分參與社會。



願意支持。

以勵友中心為例，他們沒有專職行銷人員宣傳，攤開他們的財報來看，每年編列在廣告與公關的費用不到1%，造成勵友中心沒有太高的知名度。在獲得傳善獎後，開始做中學行銷與廣告，從社群經營、數位廣告投放，到推出義賣商品，都是創新的嘗試。同時，勵友深耕在地社區活動，連結里長、在地議員、企業等，讓社會大眾有機會更認識他們，對於服務與成果產生認同與捐款，進而提供個案更好的服務，讓社會的安全網持續運轉。

專款專用的二面刃，社福自主財源的重要性

錢從哪裡來？民間捐款、政府補助及業務收入是社福團體的三大收入來源。陳永泰公益信託觀察到傳善獎支持過的中、小型社福機構中，約有3成機構主要是仰賴政府補助，甚至有少數幾家機構來自政府補助的收入比例超過8成，代表這些機構過於依賴政府，若未來施政方向突然改變，極有可能會造成機構收入驟降或是組織調整困難。

申請計畫是兩面刃，在資源、影響力有限的情況下，中、小型社福機構往往選擇申請政

府專案來補貼財務缺口，雖然政府專案申請需要繁複的程序與文件，但一旦熟悉後難度就會大幅下降；部分專案也包含補助人費用與培訓機會，對社福機構經營與人事的穩定帶來好處。

然而，社福機構承接政府專案會造成幾個問題。在執行時為了符合專案結案需求，社福機構有可能偏離成立的初衷，服務的價值不復存在。再來是專款專用的要求，限制了社福機構創新與改變的可能性。但台北市視障者家長協會善用政府專案與社會資源，同時做到創新與另闢財源的雙贏模式。除了透過行銷帶來穩定的財務狀況，也積極尋覓各種資源，嘗試達到自主財源的各種可能辦法，期盼能走出一條永續經營的路。

政府的補助是一時的，長遠來看，社福機構應以策略性佈局來思考政府的補助，承接與組織存在目的相近的專案，使其成為組織運轉的動力之一，再透過內外資源的整合，找到創新餘裕與自籌款項的能力，使善意成為正向的循環。



看完整文章請掃QR code



震旦集團以行動付出愛，期望成為唐寶寶的堅強後盾

震旦人公益行動「溫暖隨行」 用愛守護 關懷弱勢

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已邁入57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、志工服務，讓社福團體能得到更實質的幫助。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

震旦集團×唐氏症基金會 收納解決方案助機構管理文件

財團法人中華民國唐氏症基金會緣起於家長組織，秉持著「哪裡有需要，服務就到哪裡」的精神，將服務輸送到有需求的唐氏症及心智障礙者家庭，並依唐寶寶的年齡、家庭狀況、照顧者狀態等，提供早期療育、全日托安置、醫療復健、工作訓練、庇護性就業、健康管理、社區融合生活、急難救助等不同層次之全人服務。



金儀南投分公司主任(左)代表集團捐贈愛心物資



震旦志工學習簡易手語，關懷聽障朋友

台中霧峰身心障礙者關懷照顧據點缺乏文件收納櫃，震旦集團提供收納解決方案，全新文件櫃協助霧峰據點收納個案資料更便利，各項文件收納管理也更井然有序。

震旦OA雲林×社團法人雲林縣聽語障福利協進會 聽見夢想的聲音～會說話的手

聾人藉由手語溝通，運用表情與肢體傳達想說的話，這是他們再熟悉不過的語言，對一般大眾而言，卻陌生又遙遠，探討背後的原因，不外乎是大家缺少接觸手語的機會。震旦志工透過活動學習簡易手語，期望帶給聽障朋友另一種風貌的關懷情誼，在這場無聲的活動中志工們聽見聽障朋友心底滿滿的感謝。A



震旦 GREEN for Earth 環島淨灘



馬上掃描報名

7-8月震旦集團攜手RE-THINK
於北中南東舉辦淨灘活動

邀請你以實際行動對地球好一點，
歡迎報名淨灘共襄盛舉！



14 保育海洋生態

一起加入減塑低碳行動
保育及永續利用海洋，以確保生物多樣性

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

震旦家具
AURORA FURNITURE

WELL

way back to health



此為商品概念圖，顧客若有需求以本司實際提供商品資訊為主。



