

### 名人講堂

微軟創辦人——比爾·蓋茲  
建構防疫新能力  
面對疫後新未來



### 藝文饗宴

青花開光蓮池鴛鴦  
波濤紋玉壺春瓶

# OMO 虛實融合 全通路行銷



電子版月刊

疫後新經濟型態已來臨，在消費習慣的轉變下，企業唯有善用OMO虛實整合策略，保持彈性應變，以滿足未來多元需求！



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。



## 疫後催生OMO新顯學

**一場**持續中的疫情，改變大眾生活及工作的習慣，遠端彈性的工作下，自然而然選擇避免外出，而日常生活中的食衣住行育樂，開始選擇線上解決；對於許多人來說，沒有走進店裡實地見過商品就立即下單，仍存有疑惑？因此，OMO (Online merge Offline) 的全通路行銷方式逐漸成為「顯學」。

現今的網路世界裡，唯有線上和線下混合發展，才有新的機會。本期主題「OMO虛實融合 全通路行銷」，透過兩岸專家的分享，帶領我們了解疫後全通路商機；潤米諮詢董事長劉潤表示，三流（資訊流、現金流、物流）在網路幫助下，運用線上的數據強項，賦能線下的體驗優勢，這種被線上賦能的線下零售，就是一種「新零售」，應在這一趨勢來臨前，早一步洞察、提前布局，才能搶得商機。

而台灣連鎖加盟協會秘書長洪雅齡認為，應著重「以顧客為中心」佈建全通路服務，增加顧客黏著度；並針對OMO的未來，提出虛實融合發展的五大原則；企業應擁有敏銳的感知力，站在顧客角度，提供創新服務價值，以滿足顧客需求。

疫情加速宅經濟的崛起，並已進入全通路時代。消費者越來越依賴網路解決生活瑣事，品牌如何利用OMO找到屬於自己的定位及破口，達到顧客滿意，將成為未來數位浪潮下的新課題。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 · 2022/8/1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、蔡君婷、陳禹元  
信箱 maggies@aurora.com.tw  
電話 02-2345-8088  
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 曲文瑩  
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.613  
AUGUST 2022



A p.14

在後疫情時期，如何以「新零售」贏得更高效率的成績，成為重要課題。



A p.22

微軟創辦人——比爾·蓋茲



A p.30

美體小舖在全球門市推出「填充服務站」，省去塑膠瓶罐使用，減塑愛地球。

**E** 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 疫後催生OMO新顯學  
文／蘇美琪

**M** 大師專欄 MASTER COLUMN

04 設截止日期有效嗎？  
善用截止日期，打造兼具  
紀律與自由的文化  
文／天下雜誌出版社

**T** 科技速報 TECHNOLOGY

08 科技改變了傳統型態  
文／張志康

COVER STORY

數位轉型驅動下，加上疫情的推波助瀾，數位經濟已成為經濟發展主軸，線上與線下間只能互相競爭嗎？唯有透過全通路行銷與融合，才能真正滿足消費者需求。



**M** 大師輕鬆讀 MASTER 60'

10 實體及數位體驗的無縫接軌  
編譯／大師輕鬆讀

**C** 封面故事 COVER STORY

12 線上線下 從競爭到融合  
序言／蘇美琪

14 線上賦能線下大融合時代  
「新零售」就是更高效率的零售  
文／劉潤

18 迎向心零售OMO  
全通路競賽  
觸動商業轉型  
文／洪雅齡

**C** 名人講堂 CELEBRITY TALK

22 微軟創辦人——比爾·蓋茲  
建構防疫新能力 面對疫後新未來  
文／天下雜誌出版社

**M** 職場觀點 MANAGEMENT

26 沒有了名片，你還能做什麼？  
發展個人品牌讓自己更有影響力  
文／黃至堯

**D** 玩味設計 DESIGN

30 擁抱ESG的環保創意——減塑節能篇  
設計要變革 企業「減廢」  
與「節能」雙管齊下  
文／李俊明

**L** 樂活人生 LOHAS LIFE

35 環境教育實踐者RE-THINK  
永續議題在社群時代的挑戰  
文／黃之揚

**A** 躍昇震旦 AURORA NEWS

40 通業技研×3D列印時尚科技解決方案  
客製化新時代 創造你的新時尚  
圖·文／通業技研

42 互盛×資安解決方案  
協助石化產業 強化文件資安控管  
圖·文／互盛公司



**A** 震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 白領之夜系列講座回顧  
自然中的建造（下）  
圖·文／震旦博物館

46 震旦博物館×洛克菲勒藝術基金收藏展  
西方藝術大師展覽開幕  
圖·文／震旦博物館

**A** 藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 古器物學講座——元明清彩繪瓷專題⑦  
五彩瓷器  
圖·文／吳棠海

52 震旦博物館出版叢書介紹  
商代玉器  
圖·文／震旦博物館

53 館藏精粹賞析  
元代 青花開光蓮池鴛鴦波濤紋  
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」  
美好充電站  
——溫情加值、感動升值  
圖·文／震旦集團



# JIM COLLINS

## 詹姆·柯林斯

文/天下雜誌出版社

Collins - business casual - credit George Lange

## 設截止日期有效嗎？ 善用截止日期，打造兼具紀律與自由的文化

管理大師 JIM COLLINS

被譽為全世界最有影響力的管理思想家之一，深受全球企業CEO與領導者推崇。2017年，柯林斯獲選為《富比士》全球百位最偉大商管思想家。

有一次，我找人來施工，領頭的包商對工程品質要求細膩。但我們碰到一個問題：夏季的幾個月，工程進度十分緩慢，而原本夏天正是快馬加鞭趕工的時候（因為冬天一到，施工速度一定會慢下來）。

於是，我對包商說：「我們必須設定完工的最後期限。你要不要花一個星期想

一想，下星期五回來時告訴我，你可以承諾在哪一天之前一定完工？然後我們再談一談。」

他星期五回來後提議：「把最後期限訂在10月31日如何？」

「我沒法接受這個日期。」我回答。

「但這個截止日期已經訂得非常緊了。」他反駁。

「我的意思是，為了在10月31日之前完工，我們必須用盡全力才辦得到。」

### 由當事人訂定截止日期以刺激進度、有效達成

「你誤會我的意思了，」我說：「你訂的最後期限太大膽了。你我都知道，你們在10月31日之前完工的機會

幾乎等於零，所以訂這個期限根本毫無用處。」我讓他慢慢明白。「你要不要重新思考一下，再提出一個你百分之百辦得到的日期，無論天氣狀況如何，無論發生什麼意外的問題，你們都絕對可以準時完工，而且保持完美的施工品質。」

他再提議：「好吧，那明年3月31日如何？」

「3月31日的什麼時候？」我問。

「要訂出確切的時間嗎？」

「對啊，否則怎麼能百分之百確定你達到目標了。」

「好吧，那就3月31日下午5點整如何？」

「聽起來好多了。」我心知肚明，即使訂在3月31日，都是難度頗高的目標（不過是可行的目標）。「那麼，你可以百分之百承諾，你們會在期限之前完成。」

「可以。」他說：「沒問題。」

於是他們繼續施工。在一個天氣晴朗，攝氏21度

// 如果你訂了一個人人都知道不可能達到的截止日期，就等於沒有截止日期可言。//



左右的九月天，我注意到，下午3點之後，都沒什麼進度可言。我緩緩走出去問包商：「進度如何，可以在期限之前完成嗎？你知道，再過些日子，天氣就會開始轉變。」

「我們正努力在你的截止日期之前完工。」「不對，這不是我的期限。」我回答，停頓一下再說：「這是你的期限。」施工速度加快了。施工團隊最後果然趕上最後期限，在3月31日下午

午4:45完工，只提前了15分鐘。

訂定截止日期能刺激進度，但唯有當事人願意有所承諾，訂截止日期才有效。趕上截止日期代表達到目標時，成果絕對達到A級水準，絕對百分之百完成，絕對準時，毫無抱怨，絕對如此。如果你訂了一個人人都知道不可能達到的截止日期，就等於沒有截止日期可言。

在有紀律的文化中，無法在截止日期之前完成，只有



在下列兩種情況下，才可以接受。第一種情況是，你承諾的對象主動修改截止日期，而不是你提議修改；或第二種情況，由於摯愛的親人發生變故（生病、意外、悲劇），使你無法正常工作，這種情況下逼你遵守最後期限，太沒人性了。

訂定截止日期是一門藝術。有的領導人喜歡直接規定截止日期，有的則寧可讓對方提出截止日期。我會根據狀況，兩種方法並用，但主要方式仍是請對方提議截止日期，然後引導他訂出切合實際的日期，如果未能如期完成，絕不會有絲毫寬貸（如同我對包商的要求）。

但無論你怎麼做，關鍵在於，對方必須對截止日期毫無疑義，而且承諾會致力達成目標，同時絕對沒有「錯過期限」這個選項。換句話說，員工必須有充分的紀律，面對明知無法達成的截止日期，能勇於拒絕。如果趕不上截止日期成為常態，那麼訂截止日期就弊大

於利。但如果你用對人，他們對截止日期也認真承諾，那就可以給他們很大的自由度，容許他們自主管理。

在最好的情況下，有紀律的文化是在價值和責任的框架下擁有自由。重點不在於約束他人，施以紀律，而在於找到能充分自律、總是履行承諾的人才。不是期待對方盲目遵從規定或順從高層，而要找對人，這些人渴望擁有充分的自由以發揮才華，會盡力做到最好。

別忘了我們從卓越企業的成功要素中學到的重要一課：每家公司都有自己的文化，有紀律的文化卻很少見，而能塑造有紀律的文

化，同時又兼顧創業精神的企業更是少之又少。如果能將這兩個互補的力量融合在一起，有紀律的文化加上創業的精神與倫理，就等於擁有持續產出超凡績效的神奇煉金術。許多新創公司的成長過程，都缺乏這種兼容並蓄的精神。截止日期可以成為魚與熊掌兼得的有力機制，可以在自由與結構、創造力和紀律之間，取得罕見的平衡，而這些都是真正卓越企業的顯著標誌。運用截止日期來達到兼容並蓄的目的，否則就不要設截止日期。A

出自：《恆久卓越的修煉》／天下雜誌出版社



// 訂定截止日期是一門藝術。有的領導人喜歡直接規定截止日期，有的則寧可讓對方提出截止日期。//

## 你問我答

No. 613

### 《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

在科技與疫情催化下，當前工作場所的變革，只是各個領域變化的前兆，\_\_\_\_\_將改變所有人的生活，每個人都必須重新思考以往的做事方法。

A 標準化

B 娛樂化

C 數位化

掃描看解答





數字解碼

# 科技改變了傳統型態



看更多科技趨勢

文／張志康·資深媒體記者

對於許多人來說，這個世界變得愈來愈陌生了。許多曾經是「理所當然」的事情，時至今日，已經不再是熟悉的模樣。不管是材料、能源、醫療還是生活中的點點滴滴，都與20世紀相去甚遠。



# 70

萬筆訂單

## 大陸自駕計程車商轉

大陸去年11月及今年4月在北京及廣州發給小馬智行自動駕駛計程車收費許可證。據大陸中宣部公布的數據，2021年在北京的示範區中，自動駕駛總里程達308萬公里，僅有21起事故。另外，根據小馬智行公布，截至今年4月為止，該公司已完成70萬筆訂單。預計在2025年前，該公司將會在更多大陸城市拓展商業化服務。

目前大陸政府允許小馬智行及百度自動駕駛計程車服務的範圍，僅限北京及廣州的示範區，且車上須有安全人員隨車。

資料來源／中央社、旺報、科技新報

# 250

微米

## 可吸收心律調節器 免二次開刀

美國西北大學與喬治華盛頓大學研發出新的臨時心律調節器，與傳統相較，新發明的臨時心律調節器不僅更輕薄短小，也無需連接電源、無需再開刀拆除。西北大學研究團隊指出，這套系統厚度只有250微米，重量不到半公克，心臟手術後，只要貼在心臟表面，就可以透過NFC收集能量，向心肌發送電子脈衝。更重要的是，當不需要時，也無需開刀取出，只要5至7周，就會自行吸收。西北大學還開發整合到可穿戴感測器的新智慧版本。感測器持續監測體溫、血氧、呼吸及心臟電訊號活動等各種生理功能，之後系統會使用演算法分析活動，自動檢測異常心律並決定何時以何種速度調節心跳。

資料來源／美國西北大學

# 1.4

萬噸

## 日系空調廠 減銅降成本

倫敦金屬交易所（LME）現今每噸銅的交易價格約在9,000美元左右，相較2020年春季的5,000美元，價格上漲近2倍。對此，日系空調業者紛紛採取因應措施，其中，大金（DAIKIN）2023財年預計將銅的用量節約一半，松下（Panasonic）也打算將熱交換器改為鋁製，預期將節約4成銅用量。大金4月的財報顯示，因原材料價格和物流費上漲而減少的約1,350億日元收益中，約380億日元由銅價上漲引起。以2020財年的用量1.4萬噸為例，大金預計2023財年將透過更換熱交換器、電機線圈、空調配管等材質，達成減銅6成的目標。雖然鋁較難加工，但大金表示已掌握相關技術，達成降低2成成本的目標。

資料來源／日本經濟新聞

# 18

億

## 藍牙分享結合 公共廣播

藍牙技術聯盟（Bluetooth SIG）將原本的音訊分享功能，正式更名為Auracast廣播音訊（Auracast broadcast audio）。功能也從原本單純將音訊分享給鄰近友人，拓展為支援公共廣播系統的音訊。換言之，除了可以讓多數人戴著耳機共享電視的音訊外，消費者走進機場時，機場廣播也能推送至藍牙耳機裡，甚至還能聽到公共場合無聲電視的聲音。更多的拓展應用還包括國際會議中的即時口譯、電影院裡的不同聲軌，或是博物館、美術館等地的語音導覽。在加入AI後，使用者可以在耳機中聽到的是機場的母語廣播。藍牙技術聯盟表示，透過這項新標準，藍牙將從私人使用，轉向與他人進行交流。

資料來源／mashidigi、數位時代

# 470

億瓦時

## 海洋溫差發電 穩定低成本

全球推動再生能源都面臨同樣的問題，就是發電量不夠穩定，無法作為基載電力之用。日本商船三井近日將海洋溫差發電實用化，預計2025啟動1000瓩的發電站。溫差發電的原理是利用淺層高溫的海水加熱冷媒，並推動渦輪，再利用深層低溫海水冷卻冷媒。據日本新能源和產業技術綜合開發機構估算，海洋溫差發電潛在的發電能力達470億瓦時，約相當全日本發電量的5%，且發電成本有機會降至20日圓／瓦時，不僅較海上風力發電與火力發電更低，同時也因為發電效率穩定，有機會與核能發電、火力發電等，共同作為基載電力。除商船三井外，佐賀大學、美國洛克希德公司等，都正進行相關研發。

資料來源／日本經濟新聞、人民網



# 實體及數位體驗的無縫接軌

編譯／大師輕鬆讀

許多直接面對消費者的品牌，儘管曾經宣稱實體零售店是上個世紀的做法，現在也紛紛開起實體零售店。不同的是，他們是利用這些商店來收集顧客數據，然後增進網路銷售額。重點在於建立顧客連結，而不是銷售。



看更多精彩內容



**傳統** 零售店其實坐擁顧客數據的金礦，卻從未善加利用。顧客數據可揭示關係、模式、影響力來源等，藉此為企業提供大量價值。你可以找出影響顧客購

買產品的因素，因而能提供更多他們想要的產品。你還可以查看顧客行為模式，了解如何增加銷售額。數據還可以用來增強行銷及溝通的各個層面。

因此，許多數位原生品牌紛紛開起實體店面，但他們往往會試著重塑零售體驗，而不僅僅是複製過去的作法。舉例如下：

- 案例 1** 一些直接面對消費者銷售服裝的品牌設立了試衣間，人們可以去那裡試穿衣服、上網下單，然後讓商品直接寄到家裡或辦公室。他們實際上是「沒有衣服的服裝店」。
- 案例 2** 這些新商店中，有許多會迎合想要自拍並發布到網路上的消費者。這些商店創造了一些有趣的拍照功能，然後讓顧客為其製造聲量。
- 案例 3** 這些實體商店幾乎全都雇用領薪水而非抽佣的員工。這些人員不會一直跟著你並纏著你推銷，而是會鼓勵你利用設置在展示間周圍的電腦下單。
- 案例 4** 品牌設有幾間實體店，可讓消費者更有信心在網路上下單。實體店可發揮乘數效應。
- 案例 5** 一些直接面對消費者的品牌，正透過買下塔吉特百貨（Target）及其他百貨賣場的零售貨架空間，來銷售自家的入門產品。然後他們再讓顧客上網購買耗材及其他附件。
- 案例 6** 一家名為Neighborhood Goods的公司專為數位優先的品牌設立零售店。他們利用數十台多向攝影機追蹤購物者，以了解顧客花了多少時間瀏覽各項展示品，然後再將這些數據提供給店內的品牌。
- 案例 7** 阿里巴巴打造的盒馬商店，提供線上下單，然後與店內購物及餐飲無縫接軌，加上他們主要的手機應用程式淘寶網，讓盒馬的吸引力不只侷限在店內的庫存。盒馬的概念涉及高度個人化，阿里巴巴可以利用其對個別消費者歷史和到訪商店的了解，提供相關內容和推薦商品，到店內購物的顧客也可以透過臉部辨識結帳。

阿里巴巴強調實體及數位經驗的無縫接軌，包括親自購物及線上下單，以及當場消費與送貨到府——全靠盒馬應用程式一手包辦。當你在融合實體和數位體驗時，永遠都要從期望的顧客體驗開始逆向思考，最好的做法就是全神關注顧客體驗。

就像亞馬遜深知其顧客渴望更好的服務，

所以一直努力創造「驚嘆」或「神奇」的時刻。亞馬遜無人商店Amazon Go是一個絕佳的例子——人們走進這家實體商店，拿起他們需要的商品，然後便可離開商店，不必排隊結帳。顧客描述這種購物體驗「很神奇」，這正是亞馬遜全神關注顧客體驗的結果。 **A**



# 線上線下 從競爭到融合

序言／蘇美琪；文／劉潤、洪雅齡

數位轉型驅動下，加上疫情的推波助瀾，  
數位經濟已成為經濟發展主軸，  
線上與線下間只能互相競爭嗎？  
唯有透過全通路行銷與融合，  
才能真正滿足消費者需求。



## CHAPTER 1

線上賦能線下大融合時代

「新零售」就是更高效率的零售



## CHAPTER 2

迎向心零售OMO

全通路競賽 觸動商業轉型







CHAPTER 1

線上賦能線下大融合時代

# 「新零售」就是更高效率的零售

文／劉潤·潤米諮詢董事長

對零售業者來說，新冠病毒疫情如同隕石一般衝擊商業世界，它是世紀僅見的攸關存亡的事件，並且改變了零售業的構造成分。在後疫情時期渾沌不明的危機狀態中，該如何以「新零售」贏得更高效率的成績呢？

在阿 里巴巴集團創辦人馬雲提出「新零售」概念不久後，其首席執行長張勇也對此做出解讀：圍繞著「人、貨、場」中所有商業元素，是走向新零售非常重要的標誌，而其核心就是商業元素的重構是不是有效，能否真正提高效率。

## 傳統超市的零售模式中，誰該為資訊流買單？

你在超市裡逛，看到琳琅滿目的商品，在這些商品中挑選，甚至還會摸一摸、聞一聞。透過這些行為，你獲得了資訊流，用來幫助

消費者透過體驗，享受線下實體店的資訊流，但是線下經銷商支付了資訊流成本，現金流卻被線上搶走了。久而久之，線下經銷商會被線上影響得開不下去，變得愈來愈少，最終關門。

你決定買或不買的資訊。你決定買，把商品放入購物車，推到收銀檯付款。付款，也就是買這個行為，幫助你這個「人」和超市的「貨」之間，完成了現金流的交換。逛和買的關係，是「逛」獲得資訊流，「買」付出現金流。然後，你把「貨」裝進塑膠袋，放入手推車，推到停車場，放進後車廂，開車回家。你和超市共同完成了物流。超市完成了從工廠到超市這一段，你完成了從超市到你家這一段。資訊流、現金流、物流，這就是超市「三流」的組織方式。看上去自然而然，似乎它們本來就應該這麼組織。但是，仔細思考，也許你會有一些疑問。

超市給你提供資訊流，讓你看、摸、聞的時候，有沒有付出成本呢？那麼大的面積，有租金成本；充足的現貨讓你挑，有庫存成本。超市花了巨大的成本為你提供資訊流，

沒有為向你提供資訊流而收費，這些資訊是免費的。因為超市相信，大部分有購買意願的消費者，在看完、摸完、聞完商品，獲得資訊流之後，如果感興趣，多半會直接購買。如果消費者直接購買，之後的現金流、物流也一定會在超市內部完成。逛和買，在傳統超市中，幾乎是不可分割的。資訊流、現金流、物流在這裡形成了一個閉環。在這個閉環中，雖然超市不以資訊流收費，但既然現金流也在這裡完成，那它就可以賺商品的差價。

## 所有人都獲益，同時更高效、更穩定的新交易結構，就是「新零售」

到底誰該為資訊流買單？如果傳統零售都被電商的利益給稀釋了，誰來提供資訊流呢？資訊流、現金流、物流的水，從「用商品差



看更多精彩內容







價，補貼資訊流成本」，流向「線下獲得資訊流、線上付出現金流」，但不會停在這種互相為敵、你贏我就輸的中間狀態，還會不停演化，繼續融合，直到所有人都獲益，同時更高效、更穩定的新交易結構出現。

舉例，很多消費者不喜歡在網上買鞋，主要原因是鞋的款式不同，會導致鞋碼不準，很多時候一定要穿在腳上，親自試過，才知道合不合腳，而這一點，網上店鋪很難滿足。所以，很多人在網上看到耐吉（Nike）出了一款新鞋，覺得款式、價格都合適，但不會輕易下單，他會去耐吉的線下專賣店試一下，再決定是否購買。

「一定要試穿才知道合不合腳」，這說明網路提供的資訊流太簡單，不足以支撐買或不買的決定。而線下的體驗，是更強大的資訊流工具。為了獲得更多資訊流，消費者去線下專賣店試穿。試完之後，覺得很合腳，打算買。可是，線下實體店的價格要比網上的貴許多。這個問題，和超市的問題幾乎是一樣的。消費者

透過體驗，享受了線下實體店的資訊流，但是線下經銷商支付了資訊流成本，現金流卻被線上搶走了。久而久之，線下經銷商會被線上影響得開不下去，變得愈來愈少，最終關門。

怎麼辦？解決這個問題的辦法，是交易結構的進一步優化：用品牌商體驗店，取代代理商加盟店。最不想讓代理商關門倒閉的是誰？是品牌商。代理商賺不到錢都關門了，誰來幫品牌商賣鞋子呢？只透過線上不現實，因為消費者總是要在線下試穿，獲取資訊流。只要這種需求存在，實體店就會繼續存在。

### 品牌體驗店，為用戶提供更好的體驗

未來，線下會有愈來愈多的「品牌體驗店」。所謂品牌體驗店，是指我開店的第一目的，就是為了讓你看、讓你摸、讓你聞、讓你喜歡上我的產品，而不是銷售。不以銷售為第一目的，經銷商就賺不到足夠的差價，他們不會接受。沒關係，那品牌商就自己開，自己支

## 三流（資訊流、現金流、物流）在網路幫助下，運用線上的數據強項，賦能線下的體驗優勢，這種被線上賦能的線下零售，就是「新零售」。

付租金成本。為什麼？因為無論線下還是線上購買，收入都是品牌商的。甚至，對財務來說，體驗店的租金、庫存等資訊流成本，未來會被計入品牌及行銷成本內，而非銷售成本。如果品牌商開不了這麼多體驗店，怎麼辦？未來可能會有大批代理商轉型為服務商，專門提供幫助品牌商開體驗店的服務。品牌商考核它們的，不再是銷售額，而是用戶滿意度。

進一步說，代理銷售店向品牌體驗店的轉型，可能會進一步帶動百貨商場收取抽成的聯營模式，向購物中心的租金模式轉型。未來，每一個商業地產的位置上，依然都是店面。只是這些看上去差不多的店面，背後的交易結構會悄悄發生變化，愈來愈多代理銷售店會變為品牌體驗店，愈來愈多以銷售為目的的百貨商場，會變為以體驗為目的的購物中心。

二〇一七年十月，耐吉公司執行長宣布，把原本在全球合作的三萬家零售商，縮減為四十個合作商。這四十個精挑細選的合作商，必須有能力運營獨立的體驗店。未來，耐吉的官網和應用程式（APP）會成為主要銷售管道，而體驗店則注重為用戶提供更好的體驗。每一件事情背後，都有其商業邏輯。耐吉正在實踐「用品牌體驗店取代代理銷售店」的新零售邏輯。除了耐吉外，愈來愈多的品牌，正在嘗試「不賣貨」的實體店鋪戰略。

二〇一六年，荷蘭內衣品牌Lincherie在阿姆斯特丹開了一家「只能試不能買」的線下體驗店。顧客用高科技穿衣鏡試衣，然後在數位設備上下訂單。48小時內，送貨上門。不賣貨，還帶來一個好處，不用在店面備庫存，租

金成本、庫存成本大大降低。

二〇一七年，美國著名的高端百貨公司Nordstorm也在洛杉磯開了一家「不賣貨」的實體店。這家店的面積只有三百平方公尺，主要提供個人造型、服裝修改、店內提貨、退貨、修改訂單等服務。線下體驗、線上購買，線下服務成為其核心。

### 線上賦能的線下零售，就是「新零售」

資訊流、現金流、物流在網路的幫助下，正在用線上的數據強項，賦能線下的體驗優勢，從傳統的「用商品差價，補貼資訊流成本」流向「不賣貨的體驗店」。這種被線上賦能的線下零售，就是「新零售」。

正如小米科技創始人雷軍所說「我們要從線上回到線下，但不是原路返回，而要用網路的工具和方法，提升傳統零售的效率，實現融合」。「不賣貨的體驗店」，是新零售的一個趨勢，但一定不是唯一的趨勢。那麼，怎樣才能在「不賣貨的體驗店」這種新零售趨勢來臨之前，就事先洞察、提前布局呢？

這就需要我們重新理解網路和線下。網路從來不代表「先進性」，它只是具有一些「獨特性」；同樣，線下零售也從來不代表「本質性」，傳統零售可能也只是一些線下帶來的「獨特性」。理解這些特性，理解線上和線下彼此的優劣勢，才能洞察資訊流、現金流和物流的流向，提前布局新零售。A

出自：《新零售狂潮》／實鼎出版





CHAPTER 2

迎向心零售OMO

# 全通路競賽 觸動商業轉型

文／洪雅齡·台灣連鎖暨加盟協會 (TCFA) 秘書長

「得民心者得天下」二千多年前孟子主張民心所向即天下趨勢，而今數位發展掀起跨領域、無界限的競爭，「得顧客的心」已是商戰終極目標。聚焦顧客價值、攻心為上，無縫體驗、虛實融合 (OMO, Online Merge Offline) 的「心零售」觸動轉型經濟，滿足顧客需求是決勝關鍵。

**智慧** 化經營是流通產業持續前進的方向，COVID-19疫情造成全球零售市場天翻地覆大變化，催化零售服務業轉型速度。線上、線下戰火瀰漫。只是，近來不少市調發現，消費趨勢仍為顧客喜歡親自購買，「在線購買、店內提貨」等混合購物體驗不斷延伸，全通路 (Omni Channel) 行銷體驗成為主流。

OMO零售全通路以往是概念，近兩年逐漸

改變消費型態。從線上線下O2O轉型到雲端OMO，平台串連AI數據加上場景，追求「更精準、更無縫、更專屬」。行銷策略考量，深化數據應用以數據重新定義顧客樣貌，超個人化行銷深耕忠誠顧客，深化顧客體驗帶動營收成長，建立品牌數位資產。

顧客資產是企業生存的價值，零售服務業績即是擴大會員數，經營各接觸點，收集更多消費數據，做好精準行銷，打破線上線下流量

|| 心零售應著重之處在於：「以顧客為中心」 佈建全通路服務，增加顧客黏著度，強化品牌認同，建立品牌資產。||

疆界，形成循環體系。同時，體驗經濟逐漸走向轉型經濟，零售服務業強化商品及服務外，數位發展應思考背後更深層的意涵，例如：連結環保綠能或永續影響，開展更多的可能。

## 以顧客為中心，零售通路啟動數位轉型

科技、數據、演算法是數位轉型的焦點，並應有組織、流程及作法的轉變，轉型成功在於技術及人才並重，多數零售服務業已在轉型路上。零售市場虛實進擊，跨業混戰、併購、結盟、會員經濟、建生態圈、自媒體、社群商務、電子支付、智販機、外送或低溫配送、訂閱制等風潮方興未艾。

阿里巴巴創辦人馬雲於2016年提出「新零售」，然而新零售並非全新概念，主要是將科

技、數據、雲端等整合以觸動消費轉型，以顧客旅程為中心，提供一致體驗服務。李開復博士2017年提出「OMO虛實融合」趨勢，零售業線上線下融合，打造完整流量循環體系。

數位浪潮推進零售4.0，科技創新掀起商業變革，科技應用也有更多解決方案，只是零售服務業的根本就是要接地氣，有人味及溫度的感動服務才有價值。未來，滿足顧客需求，持續感動顧客的「心零售」才是內涵高超的商業經典。

心零售應著重之處在於：「以顧客為中心」佈建全通路服務，增加顧客黏著度，強化品牌認同，建立品牌資產；「以人才為關鍵」提升人才價值，提高服務品質；「以數據為決策」深化數據，精準行銷，提升效率；「暖心攻心為上」提供有溫度的感動服務，無縫的服務體驗，重視心佔率。





## 實體進化，市場重新分配

疫情下，電商創高成長，實體通路普遍重挫，關店新聞讓網友哀嚎時代的眼淚。不過，綜觀各國情況，「實體不減，只是進化」，歐美地區新型態連鎖店還在增加，品牌嶄新概念店陸續出現，融合體驗、數位、社交。而根據「2022台灣連鎖店年鑑」調查指出，台灣地區2021年連鎖品牌數減少0.6%，總店數則成長2.9%，疫情淘汰弱者，知名連鎖品牌進行虛實融合，持續投資最有經濟效益的店。各業態以「綜合零售業」品牌數成長最多。

多數連鎖企業願意多方嘗試，推動OMO，能有不錯成果的話，都與領導者心態及團隊執行力有關。過往的老經驗無法完全支撐未來發展，企業轉向全通路經營，應以數據事實剖析，落實到各項方案決策，追求數據經濟規模。

數位浪潮顛覆零售市場，台灣連鎖暨加盟協會（TCFA）顧問徐重仁曾說：「市場沒有飽和，只是重分配」、「方便顧客的不方

便」，仍可概括零售業競合目的。面對虛實融合，沒有永遠的敵人，零售巨人也開始廣交朋友，擴展同盟影響力。

以進入全球兩百五十大零售業的「統一超商」及「全聯實業」而言，兩強不時與併購話題有關，投資建構更強大的物流倉儲，擴大會員經濟，連結線上線下布局，投入電支服務，擴增外送服務，打造生態圈，放眼更大範疇經濟。

統一集團告知企業同仁，企業更進步更美好，可提升周遭生活品質，所參與的產業生態鏈成員也能夠和諧共榮；透過賣場創新，提供消費者全新體驗，強化滿足消費者需求，持續進行企業聯盟。

全聯發展實體電商，切入OMO強化優勢，應用APP跨入團購，提供顧客更多元選擇。運用「飛輪模式」行銷策略，依循連貫概念找到動力更有效率運作，壯大企業規模。今年度有機會加入「大潤發」，將以雙品牌經營。

在原有行動支付工具與龐大會員基礎上，跨界搶進電子支付。包括統一超商旗下愛金卡

II 數位浪潮顛覆零售市場，TCFA顧問徐重仁說：「市場沒有飽和，只是重分配」。面對虛實融合，沒有永遠的敵人，零售巨人也開始廣交朋友，擴展同盟影響力。II

公司提供icash Pay，最早布局電支業務。全家、玉山銀行及PChome旗下拍付國際合資成立「全盈支付」。全聯實業獨資設立的「全支付」。電支服務將是平台，聚集各方忠誠會員一起把市場餅做大。

除超商、超市、量販、百貨等主要零售通路積極開展全通路行銷，受惠防疫商機的連鎖醫療用品龍頭杏一也宣示推出「OMO創新零售模式」，顧客同步享有線上線下服務，融合虛實數據資料，精準行銷，將增加送貨到府等新服務。

## 價值是核心，虛實融合發展的五大原則

2021年流通經營者高峰論壇——「連鎖創新機，逆勢再躍升」會議中，探究其基礎核心到展望趨勢，思考站在顧客角度，創新服務價值。綜整產學思維，從觀察零售服務業現況及趨勢，虛實融合發展梳理出以下五個原則：

### 1 重視顧客資產，走入顧客心中

顧客資產等於顧客終身價值的總和；心佔率是指顧客對品牌的感受與反應。收集數據來估算顧客終身價值後，員工會很小心面對每個顧客。擁有最多忠誠顧客，攸關企業競爭力。

### 2 深度零售趨勢，關注社群接觸

深度零售成主流，運用包括臉部辨識、情緒解析、即時數據蒐集、演算分析等技

術，創造超個人化體驗。社群媒體為購買旅程的必要接觸點，了解顧客的社交關鍵影響力。

### 3 實體店新定位，聚焦顧客價值

展店策略重新調整，店面新定位：提升消費服務體驗的接觸點。以往零售心法：產品、販促、供應鏈，轉為聚焦顧客價值：有趣、信任、解決痛點。

### 4 提升人才素質，創新服務體驗

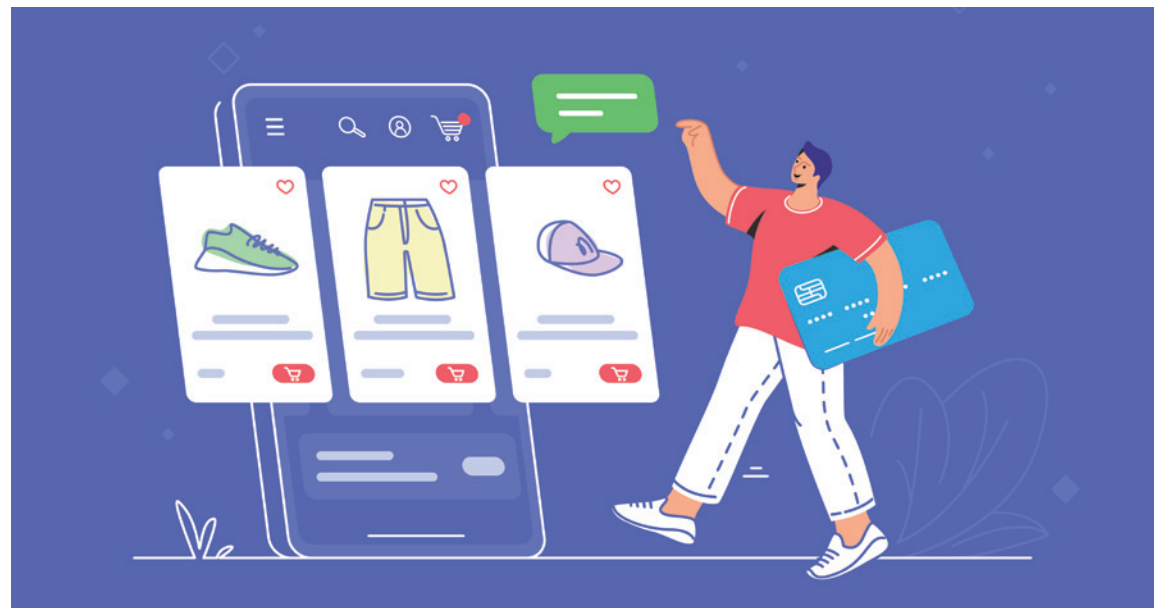
服務業沒有標準答案，只有不斷改變，最終價值在於人如何呈現服務的溫度。培育專業人才，提升第一線人才價值，優化流程，站在顧客角色思考未來服務體驗，創新商業模式。

### 5 採漸進式創新，服務轉成流量

採取漸進式創新，用服務養成顧客的黏著度。零售業本質是人、貨、場，運用數位工具培養熟客，將服務轉換成流量，線上線下服務雙管齊下，顧客在虛實間體驗無縫接軌。

美國等先進國家零售產業最新發展趨勢為，運用元宇宙、尋求極致顧客體驗、實體融合數位和社交、永續發展等，而不容忽視的仍是數據隱私及資安問題，有待未來發展解套的新機制。

迎向OMO零售創新的未來，企業應練就核心動態能力，擁有敏銳的感知力，技術不是目的，價值是核心，滿足顧客需求的商業戰爭將永不停息。A





微軟創辦人

比爾·蓋茲

# BILL GATES

## 建構防疫新能力 面對疫後新未來

文／天下雜誌出版社

COVID-19疫情已經改變了全世界，雖然有了疫苗、有了藥物，醫學發展愈來愈進步，但疫情造成的恐慌與挑戰，只有少數獲得解決，絕大部分的問題還沒有答案。微軟創辦人比爾·蓋茲（Bill Gates）預言全球大流行的傳染病發生率只會愈來愈高，人類必須正視這個現實，做好準備去面對疫後未來。



看更多名人講堂

|| 新冠疫情的經歷讓人永生難忘，就像第二次世界大戰改變了我父母那一代對世界的認知，新冠病毒也改變了我們看世界的角度。||

**人們** 的命運相連，不論是個人、家庭、企業或政府，當疫情長浪來襲，經濟與關係變得更脆弱時，創新的思維與做事方式，以及善用安全有效的最新科技，永遠是對抗恐懼與處理危機最好的解方。

### 我們正迎來傳染病更頻繁發生的未來？

如果把小型傳染病算進來，每年可能有200起以上的傳染病爆發。在最近30次無預警的疫病大爆發中，有四分之三牽涉人類以外的動物。當一個地方的疫病演變為全球大流行，世界上的每個人都會受到影響。打從開始研究傳染病以來，我就一直很擔心這個問題。尤其是流感病毒和冠狀病毒這類影響呼吸道的病毒，因為傳播速度很快，也就特別危險。

然而，我們正迎來一個全球疫情發生率只會愈來愈高的時代，主要有兩個原因：一是都市化讓人類以愈來愈快的速度侵占自然棲地，與動物的接觸變多，病害也更有機會從動物跳到人身上；另一是國際旅行愈來愈頻繁，在新冠疫情爆發前，每年國際入境人次高達14億，而1950年時只有2,500萬。

新冠疫情的經歷讓人永生難忘，就像第二次世界大戰改變了我父母那一代對世界的認知，新冠病毒也改變了我們看世界的角度。除了變異株、突破性感染，更令人不安的是疫情會有好幾波，也就是確診數又突然大增。從歷史上的疫病流行就知道，疫情會一波接著一波來襲，但每回出現新一波疫情，

我們總是措手不及。

如何終結疫病大流行的威脅？我深信創新的力量。創新不只是採用新技術或研發新疫苗，也可以是新做法、新政策、新方案。說到創新，新技術不等同於創新，更需考量安全與效用，尤其是醫療相關領域的創新。

在科技與疫情催化下，數位應用在許多領域都開始突飛猛進，當前工作場所的變革，只是各個領域變化的前兆，數位化終將以各種方式改變所有人的生活，每個人都必須重新思考以往的做事方法。

### 疫苗誠可貴，解藥更關鍵

這次抗病毒之戰，我們創造了疫苗奇蹟，但疫苗誠可貴，要終結疫情、治療長新冠，解藥更關鍵。

地塞米松是從1950年代就開始使用的類固醇，可讓新冠重症病患的死亡率減低將近三分之一。然而，地塞米松有個缺點，如果患者太早使用，會在免疫系統應當全力阻止病毒複製的當頭，抑制免疫系統。

抗病毒藥瑞德西韋，很明顯有助於治療病情尚未嚴重到需要住院的病患。但仍需要在患者發病早期以靜脈注射治療三天。

索托維（Sotrovimab）是從SARS病患體內取出分離後改造的單株抗體，可用來治療目前已知所有的新冠變異株。但新冠肺炎的抗體製作昂貴，也必須在有為病患注射的醫療單位使用，而且只能幫助剛確診的病患。為了拯救更多生命，許多研究人員開始尋找終極解



藥，也就是價格便宜、容易施用、可有效治療不同變異株、能防止病患病情惡化的抗病毒藥物。

默沙東研發出抗病毒的口服膠囊莫努匹拉韋 (molnupiravir)，可大幅降低高危險族群入院或死亡的風險。不久後，輝瑞推出第二種新冠口服藥物帕斯洛韋 (Paxlovid)。高風險病患若一有症狀就服用，並佐以一種可延長藥效的藥物，病情惡化為重症或死亡的機率可減少將近90%。

當疫情大爆發時，能有效治療非常重要。更何況有些病原會造成長期傷害，也就是所謂新冠長期症狀 (長新冠)，不只影響肺部，也可能影響神經系統和血管。有效治療不僅可以降低醫院的負荷，避免院內病患過多，造成排擠效應以致一些原本能存活的患者喪命，當更好的療法可降低重症與死亡，政府

就能放鬆對學校與商家的管制，減少對教育與經濟的衝擊。

結合疫苗、準確篩檢、有效治療、即時物資配送，新科學與新作為可以改變許多人的生命與生計。

### 難以痊癒的經濟？世紀之疫開啟各項創新

新冠疫情衝擊各行各業，但未來經濟並非難以痊癒，因為疫情改變的，不只是衛生醫療領域的創新，更迎來一個快速變化的新紀元。

2020年3月，是人類社會開始加速數位化的轉捩點。數位應用在許多領域都開始突飛猛進。這種躍進並不只是發生在某些族群或特定技術上：老師和學生開始以網路平台上課；上班族白天透過視訊會議軟體開腦力激盪會議，



## 傳統工作該有的樣子已被徹底顛覆，我看到許多重新思考做事方式的機會。人類正在接近一個臨界點，當前工作場所的變革，只是各個領域變化的前兆。

晚上再與朋友一起來一場線上趣味競賽之夜；爺爺奶奶們上網註冊Twitch帳號，透過實況串流服務觀賞孫子、孫女的婚禮直播；還有，幾乎人人都變得更常在線上購物。

疫情讓大家不得不重新思考，什麼是各類活動可接受的另一種形式，曾經被視為次要的數位替代方案，一躍成為最佳的選擇。在新冠疫情早期，許多技術只能做到「夠好」而已，大家也只是湊合著用。但過去這兩年來，隨著趨勢漸漸明朗，市場對這些數位工具的需求持續存在，在品質和功能上也看到長足的進步，隨著硬體和軟體都變得更好，未來這種進步只會繼續下去。

眼前只不過是這個數位新紀元的開端，我們使用數位工具的機會愈多，在使用數位工具來改善生活品質方面也會變得愈有創意。我在2022年初走筆至此，許多公司和員工仍在摸索他們的「新常態」是什麼，有些人已經完全回到辦公室上班，有些則維持遠距、完全不進公司，多數人是介於兩者之間，還在摸索最適宜的模式。傳統工作該有的樣子已被徹底顛覆，我看到許多重新思考做事方式的機會。人類正在接近一個臨界點，當前工作場所的變革，只是各個領域變化的前兆。

疾病在人類之間流傳已久，我們應把握現在這個前所未有的挑戰，在已經有的抗疫成果上，朝正確的方向繼續努力。新冠疫情的經歷是我們難以抹去的記憶，也改變了我們看世界的角度。我們無須感到恐懼，只要做對選擇與投資，各國就可以提供每個人基本

的照護，也可以準備好因應和控制任何新興的疫病。A

名人檔案 |



比爾·蓋茲  
Bill Gates  
微軟創辦人

科技人、企業領袖和慈善家，1975年與羅·艾倫 (Paul Allen) 共同創辦微軟 (Microsoft)，目前擔任蓋茲基金會 (Bill & Melinda Gates Foundation) 的共同會長，長達二十餘年都致力於全球衛生與發展的工作，包括預防疫病大流行、消滅疾病、水質問題、公共衛生、衛生保健等議題。有暢銷書《如何避免氣候災難》等著作。

#### 好書推薦

### 《如何避免下一場大流行病》 ——比爾·蓋茲解析疫後新未來

出版社：天下雜誌  
作者：比爾·蓋茲  
譯者：鄭方逸、張靖之

作者結合全球頂尖專家的研發成果、非營利組織對抗致命疾病與傳染病數十年的經驗，以有理、有據的科學知識，揭露全球疫苗與藥物最新發展，並提出前瞻預測與分析，幫助讀者以全知視角，看見新冠疫情後，未來趨勢的全貌。





# 發展個人品牌讓自己更有影響力 沒有了名片，你還能做什麼？

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

兩岸人力資源專家博士

Covid-19改變所有人的生活及工作模式。好不容易在2021年有了喘息的空間，但2022年Omicron讓許多國家又緊繃起來。全球貨運大亂，俄烏戰爭等黑天鵝事件更是推升了經濟的不確定性。



|| 疫情讓轉型加速，員工必須做好思維轉換，透過自我學習，與時俱進讓自己不被淘汰。這樣的產業迭代，在未來會更加頻繁。||

## 疫情

讓世界瞬間按下了暫停鍵，也給職場帶來許多不可預測的危機。疫情對很多人來說，是場災難，但同時，也是一次能夠脫穎而出，實現職場「彎道超車」，拉出職涯另一條成長曲線的機遇。

### Q1 疫情三年，職場上最重大的變化是什麼？

## 1 工作崗位的急遽減少與就業市場萎縮

聯合國國際勞工組織報告指出，2021年全球工作時間將比新冠疫情前水準，即2019年第四季度減少4.3%（相當於1.25億個全職工作崗位）。而2022年Omicron讓稍稍有起色的經濟狀態又深受打擊。

許多企業在疫情下相繼有減薪、裁員或結束營業的情形。互聯網大廠也不例外，包括團購平台美團、社交平台小紅書、及近年竄紅的多個網路直播平台，如虎牙、鬥魚跟哩哩哩（Bilibili）等，都相繼祭出近兩成的人事調整。

## 2 企業的成本意識提高

多數的公司最先想到的是如何活下去。關鍵因素就是加大對成本控管的力道。除了縮減人事成本外，也大幅削減不賺錢的業務；而外包給第三方的業務，不是減少預算，就是取消。連帶也影響了工資的水平，以往夢想的錢多事少離家近，現在幾乎是不太可能的事情。

## 3 員工加速迭代與轉型

當外部變化比企業內部快，企業就要小心應對了！疫情讓轉型加速，員工必須配合調整。然而思維轉換或是學習新的技能，對多數員工來說有一定的壓力。因此需要調整心態，透過自我學習、與時俱進，讓自己能夠不被淘汰。這樣的產業迭代，在未來會更加頻繁。





## Q2

### 既然改變是必然，又該如何面對職場環境的轉變？

1 第一種是以公司為核心的架構往前走，在既有的道路往上爬。

首先，確保能夠不斷提升自己價值，在這樣的前提下，高強度的學習是必須的，因為過去的技能與知識已經過時，必須有大量的input，才能讓自己快速改變。另外一點則是要轉換到有未來性的賽道。賽道會迭代，多年前的明星產業可能日落黃花。雖說轉換賽道不易，但這對成長性職涯來說是很重要的。

2 第二種是把自己當作企業來經營，發展個人品牌，讓自己更有話語權與影響力。

畢業於康乃爾大學的Michael黃柏翰，曾服務於矽谷的投資銀行，協助許多小微或新創團隊進行創始人品牌孵化，產品及戰略規劃。根據他的觀察，上班族多是依賴公司平

台的資源，但疫情造成就業市場的不穩定，許多人開始反思，沒有了名片自己還能做什麼？

Michael指出多數人在被裁員後才驚覺，沒有累積個人品牌力，離開平台後要在外面闖出一片天相當困難。在公司時你是somebody，但是成為個人工作者或創業後，你變成了nobody。Michael強調，打造個人IP需要時間累積，一定要趁早，這一點我非常的認同。

## Q3

### 如何定義個人品牌？

“個人品牌其實是內部影響力的延伸，代表著是公司內部及顧客對你人品與專業的信任”

組織內靠內部影響力，對外則是靠個人品牌。在大公司的時候，我們打電話去用戶端，只要把公司的名字、產品、職稱介紹出來，如果你的公司夠大，其實不用多費唇舌就可以跟顧客聊上幾句。但是作為新創品牌或是自由工

上班族多是依賴公司平台的資源，但疫情造成就業市場的不穩定，讓許多人開始反思，沒有了名片自己還能做什麼？

作者，恐怕沒等到你說完，就被顧客掛電話。

個人品牌指的是什麼？簡化的說，個人品牌就等於是知名度是你的影響力，也是多數人給你的標籤，是你專業的表現，也可以連接你未來要提供的服務／產品。

所有的銷售都是基於信任作為基礎，信任品牌、信任產品，信任售後服務的品質；信任的是，你所服務公司背後的品牌。經營個人品牌，就是要累積大多數人對「你」的印象標籤。如果繼續待在公司內部，累積後的個人品牌會讓自己更有能見度，對晉升有一定幫助。反之，如果未來想要創業或是成為獨立工作者，累積個人品牌更是一定要趁早，才能在轉換跑道的時候無縫接軌。

## Q4

### 如何開始經營自己的個人品牌？

品牌的累積建立在個人定位上，你可能是某個行業的專家，也有可能是對時尚敏感的體驗者。但你需要展現的是你對於該標籤的專業度，包含了獨到的眼光與見解。首先可以透過文字、影像、直播，任何讓自己專業露出的場合來傳達你的標籤。每周寫、每周拍，沒有捷徑，如同經營事業，要有紀律，有規劃的產出。寫久了、拍久了，只要你的內容有料，自然會有記者採訪你，也有廠家想跟你合作，漸漸地闖出名聲。有了影響力，自然就有話語權。

經營個人品牌的過程中難免有枯燥或是作品乏人問津的時候，這時就要如同創業家般，找出問題所在，持續地打磨優化並一定要持續堅持下去，切忌三天打魚，兩天曬網。我自己就是一個很好的例子，過去這10多年來無論工作再忙事情再多，我一定持續堅持我的專欄創作，這個堅持也讓我在人力資源領域建立自己的影響力。

在斜槓時代，靠自己發亮，而非總讓平台襯托，發展個人品牌跟上班絕對可以並行，只是大多數人在忙碌的工作中沒有想到要刻意去累積些屬於自己的東西。多數人還是習慣待在舒適圈，每天跟機器人一樣的上、下班，依託在公司的大傘下，並不覺得累積自己個人品牌有多重要，然而某天醒來一旦大環境發生改變，自身技能跟不上公司的步伐，或者是遇到組織再造不得不離開公司這個資源豐沛的平台時，你將會發現過往的累積將會成為你立即可以變現的資產，再造職涯的成長新軌跡。A







美體小舖在全球門市推出「填充服務站」(Refill Station)，提供沐浴乳、洗潤髮品、洗手乳等產品的計價裝填服務。

## 擁抱ESG的環保創意——減塑節能篇

# 設計要變革 企業「減廢」與「節能」雙管齊下



看更多經典設計

文／李俊明 · 圖／The Body Shop · P&G · Tide · Samsung

「永續」是所有企業熱烈討論的議題，但其實只要多花一點心思，由最簡單的地方著手，就能為環保貢獻心力！不僅美妝、家消知名品牌，甚至電子大廠，最近都不約而同展開產品變革，做出更多符合SDGs理想的設計。

**一般**人可能很少想到，沐浴、美妝產品，其實也能做環保，英國兩家知名品牌便不約而同推出更能呼應「減塑」潮流的措施，比方以香氛沐浴產品聞名的LUSH，便提出以洗髮皂取代洗髮精，稱為固體洗髮露，並將部分乳液改以固體塊狀呈現，省去塑膠瓶罐使用。



另外美體小舖 (The Body Shop) 除在1989年就成為第一家反對以動物進行產品測試實驗的美妝品牌，近期又投入兩大永續行動，首先要在2023年底前由純素協會 (The Vegan Society) 完成100%成分認證 (宣布行動前約有六成產品為純素)，大刀闊斧針對全產品的3700多種原料進行改革。

再來另一舉措，則預計以五年時間，自2021年起在全球門市推出「填充服務站」(Refill Station)，提供沐浴乳、洗潤髮品、洗手乳等產品的計價裝填服務，兩年時間預計將推展至八百多家門市，讓消費者可以鋁罐現場「續瓶」，減少塑膠容器浪費，估計第一年至少就可避免25噸塑膠垃圾汙染。

### 減少資源浪費 發揮聚沙成塔效應

此外，家庭消費品大廠寶鹼集團 (Procter & Gamble) 也積極投入減塑、節能行動，比方旗下的吉列 (Gillette) 便推出Venus Deluxe Smooth Deep Blue女用除毛刀，刀柄40%由回收海洋塑膠垃圾製成；儘管每隻除毛刀輕如鴻毛，但發揮聚沙成塔的力量後就相



寶鹼旗下品牌「汰漬」研發能在外太空使用的可完全分解洗潔劑，為水資源短缺的地區提供一線曙光。

當可觀，光是英國市場就可減少2,600公斤的原始塑膠使用，相當於27萬支寶特瓶。而吉列刮鬍刀產品也開始從包裝材料著手，推動使用再生原料製作紙盒，並減少塑膠使用，同樣可省下極可觀的875,000公斤塑膠，相當於850萬個塑膠瓶。

寶鹼甚至成立新品牌，進一步設計出從源頭便減少資源使用的產品，讓洗淨也可以更接近碳中和。像是EC30就是強調以科技讓洗淨更有效率的新品牌，而且所有的產品線都以固態方式上市，不使用塑膠容器，也不添加水分，因此更容易運輸販售，留下的碳足跡更少。



吉列旗下的一款女性除毛刀，刀柄40%由回收海洋塑膠垃圾製成。



以其洗衣產品為例，原理是讓成分與纖維結合，而不是懸浮在洗衣的水中，藉此減少洗衣產品使用的成分；而由於該產品的表面活性劑可完全分解，也降低了對環境的衝擊。除了洗衣產品之外，全系列如同棉片的固態洗淨產品還設計出洗髮、潤髮、沐浴、洗手等分類，甚至還有刷洗浴廁的專用產品。

寶鹼旗下的「汰漬」(Tide) 也不斷投入創新，像是他們為美國航太總署NASA研發的Tide Infinity，就是為了能在外太空使用而設計的一款可完全分解洗潔劑，讓星際漫遊的太空人依然可對抗異味、輕鬆去除汗漬。由於這款洗衣配方同樣強調可完全分解，能形成封閉的水循環系統，為水資源短缺的地區提供一線曙光，因此獲得《連線雜誌》(Wired) 頒發的2022年最佳永續產品獎 (Best of 2022 honors in Sustainability)。



韓國三星為了減少乾電池廢棄物，推出了太陽能電視遙控器。

除此之外，「汰漬」還推出「改以冷水洗淨」(Turn to Cold) 行銷，鼓勵北美等地消費者捨棄熱水，改以冷水洗淨，節省更多能源與家用支出，除了洗衣可比原本節省90%能源，甚至一年可省下150元美金的電費支出。



利用三星的電視機紙箱，也能為家中的毛寵蓋棟新家。



順著紙箱印出的虛線裁切，就能組裝出小茶几、書報架、遙控器收納盒。



### 電子大廠拚環保 全力推循環經濟與減廢節能

韓國三星 (Samsung)，近年大力投入將設計融入SDGs原則的電子大廠，比方為了減少乾電池廢棄物，甚至還推出了太陽能電視遙控器。

根據統計，全球每年電池使用量高達150億顆，但回收率僅有2%。要想在無數頻道之間快速切換，就少不了電視遙控器與乾電池；為了解決這個問題，三星的新設計揚棄了傳統的拋棄式電池，改採「光電」為主力，可透過日光、室內燈光或USB傳輸線為遙控器充電。

他們的假設是，如果一台電視機可有7年壽命，每年換2顆電池，那麼每台電視機的一生會消耗14顆電池。倘若把這數字乘以三星每年全球電視銷售量，就會變成逼近一億顆電池的驚人數量。若是把這數字乘以各品牌的全球電視總銷售量，更會有超過30億顆電池在使用後被丟棄。

在這樣的數據支持下，設計團隊決定研發一款會自己充電的遙控器，藉由精細研究消費者的收看模式、使用時間長短、按壓按鍵時間，研發出不僅耗電量僅有一般的86%、且即使室內燈光較弱也可充電的遙控器，所收集的光能

可供給七成的耗電需求，每年可減少6000噸溫室氣體排放。

另外根據統計，被丟進海裡的垃圾，有20%是聚對苯二甲酸乙二酯 (Polyethylene terephthalate)，但其實這些稱為OBP (Ocean Bound Plastic) 的材料，也應該被回收利用，可以被再製成為電子產品的外殼等零組件。

根據生命週期評估 (LCA, Life Cycle Assessments) 在環境衝擊面的估算，產品倘若採用約28%再生塑膠原料，二氧化碳排放量將比非再生塑膠減少31%。因此三星開始推動使用海洋回收塑料，製作太陽能電視遙控器、顯示器、顯示器背架、產品後蓋等，而且還在不斷擴展應用範圍，一方面減少海洋汙染，同



為了減少無謂浪費，三星換上全新紙箱包裝。





為了鼓勵創意，三星甚至與知名的設計媒體《Dezeen》合作，舉辦紙箱環保包裝設計競賽，為Up-Cycle概念作出有趣的示範。

時也在產品品質與成本控制仍在可承受的範圍內，提高廢棄物的再生利用。

### 包裝材料大變身 三星設專責團隊激發創意

重複利用資源的另一個面向，也可以表現在產品的包裝上，而且還注入了更多設計創意。比方三星就透過巧思，讓紙箱變身為消費者家中的小幫手，更能提高物件的使用效益。

早在2020年，三星就已在內部展開這項稱為C-Lab的實驗，並將電視外包裝設計成可再生利用的小型家用品，成就環保包裝（Eco Packaging）的理想。

過往，大型家電在拆封後，厚重紙箱多半全被扔進垃圾場。為了減少無謂浪費，三星讓Lifestyle TV產品線的The Serif、The Frame、

The Sero等型號，換穿全新紙箱包裝。不只瓦楞紙材本身就已兼顧環保，設計師也在經過精細計算推敲後，在紙板表面設計出折線指示。

消費者在商品拆封後，只要掃描紙箱上的QR code就能找到無紙化的組裝說明指南；沿著紙箱印出的虛線裁切，就能輕鬆組裝出小茶几、書報架、遙控器收納盒，甚至為心愛的貓狗寵物蓋棟新家，為Up-Cycle概念作出有趣的創意示範。

負責這項專案的創意團隊表示，他們設計的靈感來自於觀察人們使用電視與佈置家居的習慣，在研究中發現，人們買下新電視後，往往也會添購放置遙控器等配件的收納用品，因此決定由此角度出發，研究瓦楞紙板最適合開發的家居用品類型，以兼顧美觀與耐用為目標。如此簡單卻出色的創意，也因而獲得拉斯維加斯消費電子展（CES）的「最佳創意獎」肯定。 **A**



## 環境教育實踐者「RE-THINK」

# 永續議題在社群時代的挑戰

文／黃之揚・RE-THINK 重新思考共同創辦人 & 執行長

永續近年是火熱議題，而RE-THINK從2013年發起，於社群媒體臉書（Facebook／現已更名為Meta）起步的頭幾年開始號召淨灘行動。一路到2022的今天，社群媒體平台繁多、使用者普及化、呈現形式多元。因應這樣的趨勢，「永續議題」也面臨了前所未有的機會和挑戰。



看更多精彩内容

**在這** 個永續世代中，越來越多人討論淨灘、減塑、綠能……也無處不談SDGs、ESG或永續，前所未有的聲量和資源湧入這個領域。我們的議題更容易被看見、分享、傳遞，身為一般民眾，更是有豐富的知識和資料。

然而，挑戰同時也正是這個世代——「社群世代」。原因之一是，這個時代的人胃口更大了：需







要更快、更新、更吸睛、更聳動、更娛樂的內容，才能捉住他們的目光。

### 尋求投其所好的方式，產生同溫層效應

從日常生活中發現，新世代時常一次同時做多件事情、喜歡看電影用1.5倍速來播，不夠快的話就聽YouTuber用講的，任何煩悶內容都會導致跳出，需要更荒誕的腳本、聳動的標題，才會讓他們產生興趣。並快速地省下時間，然後再去做更多荒度時間的事。

而在倡議議題上同樣有感的是，同一個方法在兩年前用，今年的效果大減。而在教育現場，資深老師告訴我，他們發現學生對於課堂、甚至社團活動、課外活動的興趣顯著下降，因為都不如手機裡的好玩刺激。

回到手機這個議題上，原因之一正如《智能社會》影片中提及的：「這些科技產品並不是由想保護和教育兒童的心理學家所設計，他們只是設計讓這些演算法擅長幫你推薦下一部影片。」

其二在於，演算法讓不同族群的價值觀更為壁壘分明、社群的意見及風向亦容易受到操作，間接也產生同溫層的現象。意思是，演算法知道你喜歡什麼、在意什麼、花時間

觀看什麼？從而投其所好，讓你看到更多相關內容或價值論述。換句話說，當一個人不關心環境議題，便越不可能從社群媒體當中獲得相關資訊。

### 永續議題在社群時代的眼球挑戰

在社群世代的前期，其優點在於我們因此可能獲得更多緊密連結。但是現在，我們更為分眾、壁壘分明、無法接觸異己。並且同步面臨到人們對於「專注」的能力已逐漸下降，相反的更容易分心、更焦慮的世代已經深深影響著生活。身為上個時代的成人尚能抵禦，但身為社群原住族群的Z世代、α世代呢？

因應這個趨勢，身在社會創新或是教育產業的人們，需要更新的手法 and 平台，以因應這



個新世代所需、吸取知識的方法。但同時我在想，若是身為資源有限的組織、單位、甚至個人，傳遞教育和知識的資源，真的有辦法和各種商業、娛樂、輕薄短小的內容，相比並博得使用者的眼球嗎？再者，有些擺明就是生硬的知識、需要花時間深度了解的，真的有辦法變得娛樂化、且淺顯易懂嗎？

### RE-THINK (重新思考) 在做什麼？

在教育領域、議題倡議的手法，可能終將迎來下一波的大變革，而我們正面迎擊這個浪潮、歷經且嘗試方法中。除了讓自己的手法更能跟上時代，接下來的戰場也不能只是追求目光、提升認知的倡議，更要提升在生活環境的能見度、並進入民眾的消費及選擇。就像RE-THINK (重新思考) 環保團體在倡議後，也持續跟不同夥伴合作，包括意見領袖、外送平

台、美妝品牌、生活消費品，讓議題能見度能夠跨越社群媒體，讓大家看見。

例如，我們與不同的YouTuber或藝人合作，邀請他們一起參與淨灘，向他們的粉絲分享永續議題或進而號召，目的希望能夠突破同溫層效益。類似的跨界及資源串連，其實都是在未來的永續戰場當中，產、官、學都需要共同面對及合作的手法，以槓桿出更高的效益及影響力。

在RE-THINK環島淨灘的第八年，我們跨界與Gogoro Taiwan合作，邀請大眾與Gogoro車友一起熱血騎車、環島淨灘，帶領著超過2,000位民眾，從城市街道騎向邊境海岸，消除沙灘上的海洋廢棄物，我們撿拾了大量的打火機、吸管、寶特瓶，在新北頂寮合力拉起漁網、在桃園觀音一起搬起冰箱、在彰化伸港抬著浸泡海水的厚重棉被，最後一起累積389,910平方公尺的淨灘面積，清除近8,000





公斤垃圾。其中我們特別注意到，有許多首次淨灘的Gogoro車友與朋友們加入，累積突破1,500位淨灘初心者報名，透過跨界合作，達到讓影響力持續穿過同溫層的目的！

而在2019年的暑假，我們與知名的YouTuber台客劇場共同號召近3,000人，舉辦了一場史上規模最大的「電音淨灘派對」在桃園觀音的海灘，共清除14,450公斤垃圾。時隔一年後我再度造訪了這片海灘，雖然它又變髒了，但垃圾量卻有顯著的減少，也許來自政府加強照顧這片沒有名字的海灘，也許來自因淨灘活動更加受到歡迎了，當然，更有可能因為大家在生活中做出改變。改變世界的，永遠都不是一個超級英雄，而是每一個微小的力量。而改變環境的，永遠不是立竿見影，而是那薛西弗斯的精神。

今年，邀請你！在新北，我們看見數不清的海漂寶特瓶；在彰化，海灘被漁業用品和

寶特瓶淹沒；在花東，台灣最後一片淨土需要我們救援。走出家門，夏日再出發，一生一定要做一次的事，隨著群眾一起，你會意外這力量有多大。讓我們攜手一起守護這塊島嶼的海岸線吧！**A**

 **RE-THINK**  
重新思考



淨灘報名

RE-THINK自2013年發起環保行動，至今超過35,000人次參與，清潔台灣海灘累積超過100公噸海廢。用網路和社群的力量，整合活動和教育、改變環境。RE-THINK自設立至今，不斷以創新、翻轉的形式，創造環境教育話題。至今累積超過19萬的線上社群粉絲，也持續透過跨界合作，與意見領袖、藝人、企業品牌等合作，邀請更多具專業技能的夥伴加入，使用創新的角度，不斷溝通環境議題。讓台灣人重繫和海洋的連結、讓海洋沒有垃圾。



AURORA ESTEL  
MADE IN ITALY





Stratasys J850 TechStyle™在紡織品上可直接列印，讓時尚充滿科技感。

## 通業技研 × 3D列印時尚科技解決方案

# 客製化新時代 創造你的新時尚

圖·文 / 通業技研

美國3D列印機製造商龍頭Stratasys推出最新J850 TechStyle™技術，讓時尚品牌的服裝、包包、鞋子都可透過3D列印設備，直接列出不同紋理、形狀和顏色；讓每件物品都可以透過客製化設計，成為獨一無二的作品。

**震旦** 集團旗下通業技研作為Stratasys台灣唯一授權代理商，為台灣時尚產業提供量身訂製3D列印解決方案，可使生產更具效益、成本更低、更具可持續性，預計未來將可為時尚設計產業，提供更多元的解決方案。

全球時尚持續地演進，同時也需要不斷注入新刺激，吸引人們的目光。而「科技、宇宙感」的設計元素擁有新奇的曲線輪廓，最新3D列印技術可直接將設計元素列印在織物上，讓時尚充滿科技感，成為引領設計潮流的新寵兒。



下載3DFashion



左圖：Ganit Goldstein 的GnoMon系列運用3D列印開啟服裝訂製的新方式。右圖：Julia Koerner與Stratasys合作運用3D列印技術的服飾。

## 為時尚業「量身打造」：Stratasys J850 TechStyle™

可穿戴式3D列印於時裝界已不陌生，該技術早已吸引許多業內設計師的注意。但將類似珠子或圖案和顏色，從無到有的直接列印在織品上的3D列印技術，對於當今服裝產業來說，相對顯得新穎出眾。

Stratasys的3D Fashion列印技術將3D數據生成的圖案設計與彩色、清晰和半透明的材料相結合，以模仿昆蟲樣貌，從蝴蝶翅膀到昆蟲眼睛看上去的一切事物，創造出色彩和光線的幻覺。並於2022年6月正式推出業內首款

可在紡織品上直接列印的3D列印機—Stratasys J850 TechStyle™。

J850 TechStyle™3D列印機有豐富材料可供選擇，包括用於全彩、軟性列印的Agilus30™ CMY彩色材料以及用於製作柔軟、絲綢般觸感的Vero™ ContactFlex透明塗層材料，可



上圖：Samson Shafran與 Stratasys合作，直接在小牛皮絨面革上進行3D刺繡圖案。  
下圖：Assa Ashuach 的 3D列印鞋款，具有鞋底感測器，能夠紀錄穿鞋者運動數據。

直接在各種織物和服裝上列印，包括牛仔布、棉、聚酯、亞麻和皮革等，列印數量從單件到數萬件不等。此外，Stratasys的VeroVivid™樹脂材料可以讓時尚品牌和設計師在織物上列印超過60萬種獨特色彩，包含多種蕭氏硬度值，來模擬不同材質紋理和表面效果。

## 當3D列印登上米蘭時尚周

為了進一步提升J850 TechStyle™ 3D列印機的功能，Stratasys與一系列時尚合作夥伴合作，並於2022年6月6日至12日的米蘭設計周上展示使用由J850 TechStyle™ 3D列印機的SSYS 2Y22 Reflection時裝系列。Stratasys的藝術時尚總監Naomi Kaempfer表示：「Reflection透過創新的時尚和設計作品，將過去兩年全球變化的影響栩栩如生地呈現。」而Reflection系列的三大設計主軸為「個人空間、社會共融、用心製造」。並邀請7個設計團隊（Karim Rashid、Jasna Rob Lab、Ganit Goldstein、FORÆVA、Assa studio、Illusory Material 和 Kaimin）共同創造設計。 **A**





## 互盛×資安解決方案

# 協助石化產業 強化文件資安控管

圖·文／互盛公司

近幾年國內的石化公司與半導體大廠，紛紛傳出遭駭客鎖定攻擊的事件；曾經發生機敏資料外洩的石化業顧客，意識到企業資訊安全防護的重要性，為全面升級資安設備、加強資安風險控管，特別將影印機、事務機等設備也列入資安提升計畫的重點。

**在執** 行資安建置計畫時，互盛會先了解顧客使用需求，協助企業從基礎開始循序漸進搭建資安防護網，在不影響人員工作流程下無痛導入資安解決方案。如：互盛長年合作的石化業顧客，選擇在完成事務機身分驗證、印量控管後，分階段導入「文件資安管理系統」。目前已成功協助顧客整合全台共20台事務機設備，每月守護超過10萬份紙本

文件資料安全，嚴守最容易被忽略的紙本文件資訊安全，為企業集團重要機密資產做好防護。

### 智能監控為文件做好把關

互盛推薦多功能事務機導入SmartMonitor智能監控中心資安解決方案，透過影印、傳真、



看更多解決方案

列印、掃描自動文件備份，控管全台各地分公司文件資料，稽核管理部門更可透過查詢，快速調閱有資安疑慮的文件。

隨著科技越趨便利發達，企業資料機密遭內部員工竊取，造成技術損失的新聞議題屢見不鮮，企業資安管理問題也逐漸受重視。然而，在提到資訊安全或資安管理策略時，多數企業會直接採取加裝防火牆、防毒軟體、加強網路連線安全……等網路資安措施，卻疏忽了影印機、事務機紙本機密文件的資安防護，是否有被妥善保存或監管。

事實上，角落裡的影印機、印表機等多功能事務機設備，確實是企業規劃資安措施時最容易忽略的一環，每當多功能事務機執行影印、傳真、列印、掃描時，都具有潛藏的資安風險。

石化業顧客在面對各方資安管理的挑戰下，比較原廠商與多家業者規劃的文件資安解決方案，最終選擇互盛作為長期合作的夥伴，原因在於互盛依需求，為其客製的資安解決方案分為階段性建置，對於顧客來說更為靈活全面，且能因應企業文化與內部的資安

素養一步步客製化建置與強化資安防護計畫。

## 互盛「文件資安管理系統」3大特色

### 1 事務機自動備份，控管使用者行為

使用者在進行影印、列印、掃描、傳真時，事務機會自動備份影像內容，管理者可透過字串搜尋已被OCR辨識的內容，來追查機敏文件有關人等權限與行為。

### 2 關鍵字主動警示，即時攔截不當行為

藉由機敏關鍵字設定，當事務機自動備份到具有關鍵字的文件時，會主動提醒稽查部門，即時獲知使用機敏文件的人員身分。

### 3 有效追查使用者行為，舉證快速完整

透過文件資安管理，事務機會系統性的進行自動備份、存放文件，協助稽查人員快速調閱資料，若企業發生資料外洩事件，亦可快速完成資料蒐集舉證。A





# 自然中的建造

## 白領之夜系列講座回顧

### 自然中的建造 (下)

主講人——程雪松 (上海大學 上海美術學院)

圖·文 / 震旦博物館

2022年4月8日，震旦博物館白領之夜系列講座邀請上海大學上海美術學院設計系的程雪松教授開展了「自然中的建造」講座。在上篇回顧中，老師解讀了何為自然、自然和建造的關係。在本篇回顧中，老師以部分現當代著名建築師的作品為例，為我們具體剖析自然中的建造之美。

#### 1 流水別墅

流水別墅 (圖一) 是上世紀三十年代的經典作品，這件作品體現了現代主義建築大師弗蘭克·勞埃德·賴特的自然觀。在整個建築



圖一：流水別墅展現了人與自然的和諧精神 (圖源流水別墅官網)

環境中，真正的主體是自然環境，是流動的瀑布，建築成為自然中的一部分。走進別墅，無處不在的瀑布聲音也展現了人與自然的和諧精神。在這種環境中，人最敏感的就是聽覺，其次是視覺。這種狀態下，人能更好地感受到與自然之間微妙的關係。

#### 2 棲包屋文化中心

建築師倫佐·皮亞諾設計的棲包屋文化中心位於法屬新喀里多尼亞首都努美亞，這一建築包含十個圓屋，沿著海岸線鋪展開來，背靠山體，面向太平洋 (圖二)。其靈感來源



看更多精彩活動



圖二：棲包屋文化中心沿著海岸線鋪展開來之俯瞰圖 (圖源Renzo Piano建築工作室官網)

於當地的卡納克傳統住宅及村落佈局，鋼木混合結構的形式，高低起伏、搖曳生姿的這種姿態，貝殼狀的外形等，都讓這一建築看起來與當地融為一體。

#### 3 卡達國家博物館

這一建築的設計靈感來自海灣地區沙漠中常見的礦物結構——「沙漠玫瑰」，這種岩石是礦物質在盆地地表以下的土壤中結晶形成，造型乾淨圓潤。建築師尚·努維爾捕捉了這一岩石特點，整體建築由大型的、不同直徑和不同曲率的球面聯鎖圓盤交織在一起，豎向的圓盤形成其立柱，橫向的圓盤則可以形成其遮陽系統，帶來陰涼區域，也保護內部免受陽光直射。(圖三)

#### 4 直島地中美術館

這一建築把自然作為主體，建築本身則以一種低調謙虛的方式隱藏在山體之中，大約有70%的建築體都隱入山體 (圖四)。從安藤忠雄的建築中，我們能感受到人的建造活動往往是從另一個角度烘托出我們對自然的敬畏。內部整體由天光組成，安藤用他一貫極簡主義的清水混凝土牆面，透過天窗的設置、錯落的體塊引入自然光，呈現最大張力的藝術感受。

#### 5 甘多小學

甘多小學的建築師是今年普里茲克建築



圖三：卡達國家博物館利用當地礦物結構——「沙漠玫瑰」的特點做設計 (圖源Jean Nouvel建築工作室官網)

獎的獲得者，來自非洲的迪埃貝多·弗朗西斯·凱雷。這所樸素的小學整體建築都是用黏土磚砌起來的。在布吉納法索，黏土是他們容易獲得且經濟實惠的一種建造材料。

這一建築最大的特點就是房屋上方一個大的懸空鐵皮屋頂 (圖五)，這個屋頂具有很好的通風、隔熱的作用，還可以防止破壞性的降雨。從內部空間來看，可以感受到這個建築樸素但並不簡陋。我們可以感受到一種教育的神性。教育本身是很神聖的事情，我們又如何在簡陋的材料和空間中去營造這種神性。A



圖四：直島地中美術館的清水混凝土牆面，透過天窗設置引入自然光之俯瞰圖 (圖源安藤忠雄建築研究所官網)



圖五：甘多小學運用黏土磚製作，具有通風、隔熱效果。(圖源Kéré建築工作室官網)





Modigliani

Picasso

Dalí

Morandi

Arman

圖一：「洛克菲勒藝術基金收藏展：西方藝術大師」展覽精選5位世界級西方藝術大師作品

## 震旦博物館×洛克菲勒藝術基金收藏展 西方藝術大師展覽開幕

圖·文／震旦博物館

震旦博物館於7月在A2空間迎來全新特展「洛克菲勒藝術基金收藏展：西方藝術大師」（圖一）。本次展覽甄選5位世界級西方藝術大師的百餘件作品，時間橫跨19世紀末到21世紀初，包含巴勃羅·畢卡索、薩爾瓦多·達利、阿曼迪奧·莫迪裡阿尼、喬治·莫蘭迪和阿曼·皮埃爾·費爾南德茲。此次展覽也是洛克菲勒藝術基金會首次於上海的正式合作展。

7月8日，「洛克菲勒藝術基金收藏展：西方藝術大師」展覽於上海震旦博物館開幕。展覽由震旦博物館和洛克菲勒藝術基金會主辦，歐洲藝術聯盟、凱伊萊文、芭莎藝術協辦。在展覽開幕式上，震旦博物館執行長兼策展人黃聖智先生致辭祝賀展覽順利開幕，向大家介紹了本次展覽理念、展覽籌備



圖二：震旦博物館執行長兼策展人黃聖智為媒體們作導覽



看更多精彩活動



圖三：展覽所展出的畢卡索陶瓷作品



圖四：達利《黃道十二宮黃金盤》系列作品展陳區域

和展品亮點、回答媒體提問等，並為媒體朋友進行專場導覽。（圖二）

「洛克菲勒藝術基金收藏展：西方藝術大師」展覽甄選5位世界級西方藝術大師的百餘件作品，時間橫跨19世紀末到21世紀初，囊括代表立體主義的發起人巴勃羅·畢卡索（Pablo Picasso）、超現實主義的先驅薩爾瓦多·達利（Salvador Dalí）、後印象主義藝術家阿曼迪奧·莫迪裡阿尼（Amedeo Modigliani）、形而上主義的翹楚喬治·莫蘭迪（Giorgio Morandi）、新寫實主義著稱的阿曼·皮埃爾·費爾南德茲（Arman Pierre Fernandez）。西方藝術史上不同時代，不同流派，不同背景的藝術家作品同時展出，包括了水彩、版畫、瓷器、裝置、油畫等不同媒材（圖三）。

本次展覽採用新型的展陳方式，5位西方大師的作品分屬於不同顏色區域，並充分利用展陳空間，在安藤忠雄設計的筒狀結構中，採用珠寶櫃展出達利的「十二星盤」，且配以天幕打造整片星空（圖四）。

洛克菲勒藝術基金會將在震旦博物館以系列展的模式，將跨越時代、流派、背景的東西

方藝術，從上海推廣至全國各地，完成「藝術賦能城市，文化帶動產業」的任務使命。並計畫於今年在大陸落地以「洛克菲勒藝術中心」為主的項目，以藝術文化、國際交流為核心，並逐步推進項目的籌畫、建設，同時持續進行運營和相關服務。

本次展覽將5位不同時代、不同流派的藝術家作品集合展出，也充分展現藝術家們採用不同媒介所創作出的作品風格。觀眾可以藉此重溫西方藝術史的魅力，感受不同風格的藝術作品，能激盪出更多靈感與火花（圖五）。展期持續至9月25日，震旦博物館將於展期內設置專場導覽，並推出特展相關的教育活動。A



圖五：觀眾可以藉此展覽重溫西方藝術史的魅力，感受不同風格的藝術作品。





## 明宣德·五彩水禽蓮池紋高足碗

先以高溫燒青花，再用低溫燒紅、綠、褐等釉上彩，青花濃豔如藍寶石，筆觸輕巧靈活。(圖一)

圖片來源：震旦博物館 (參閱震旦青花瓷鑑賞P258)

## 古器物學講座——元明清彩繪瓷專題 ⑦

# 五彩瓷器

文／吳崇海·圖／震旦博物館

「五彩」不限五色，泛指用多種顏料繪畫紋飾的彩繪瓷，可依照彩料的燒製溫度分為二類，其一為完全使用低溫彩料的釉上五彩，其二為高溫青花與低溫彩料搭配使用的青花五彩。

**根據** 相關資料顯示，五彩瓷創燒於明宣德時期，其後隨著彩料的研發與窯工程的進步，一直盛行到清代康熙、雍正之後，才因粉彩興起而式微。因此本文選取宣德、嘉靖、萬曆、順治及康熙五朝之作品，介紹此一品類的概況。

### 一、明宣德五彩高足碗

早期對於宣德五彩的認識僅限於明代著作裡的記載，直到廿世紀以後，收藏於西藏薩迦寺的宣德五彩碗及景德鎮珠山官窯遺址出土的宣德鴛鴦蓮池紋盤相繼被世人發現，才解開宣德

五彩器之謎。

宣德五彩以青花五彩為主，特徵參見圖一所示之例。此件高足碗為震旦博物館藏品，碗口外敞，器壁以斜緩的弧度向下收窄，底下具有高圈足，足底外撇，足內中空有釉，以鈷料書寫「宣德年製」四字青花楷書款。

碗口內側書寫一圈寓意吉祥的藏文，碗心處以雙圈紋為圖框，框內繪畫蓮塘水禽為主紋，碗口外側環繞一圈雲龍紋，腹壁繪畫禽鳥與蓮荷穿插排列，高足外壁亦以蓮荷紋為飾。

藍色部分皆以蘇麻離青料書寫或繪製於胎體上，施加透明釉後高溫燒成青花，再以紅、黃、綠、赭等色料繪畫其他圖案，低溫燒製，即成為青花五彩之品類。

### 二、明嘉靖五彩罐

嘉靖時期社會崇尚奢靡，帶動五彩器的發展，既有紅、綠、黃、紫、金、黑及孔雀藍等低溫釉繪製的釉上五彩，也有搭配高溫鈷料繪製的青花五彩。

例如圖二為北京故宮博物院收藏的明嘉靖時期五彩雲鶴紋罐，此器的造型呈圓口、突脣、短頸、豐肩、鼓腹下收之狀，器底具有圈足，足內用鈷料書寫「大明嘉靖年製」六字二行青花楷書無框款，表面繪畫雲鶴雜寶為主紋，雲紋、蓮瓣及蕉葉為副紋。

藍色部分是用鈷料繪在胎體上的釉下青花，因採回青和石子青調製而成，顏色濃



## 明嘉靖·五彩雲鶴紋罐

此器結合高溫青花與紅、綠、黃等低溫釉上彩，青花藍中帶紫，平塗填色，畫面平實。(圖二)

圖片來源：《五彩·鬥彩 38故宮博物院文物珍品全集》，頁15，圖14。



重，藍中帶紫。黃色、紅色及綠色等紋飾，則以低溫彩料繪於透明釉之上，由於採勾邊平塗法填色，色調單一，畫面平實。

### 三、明萬曆五彩盤

萬曆時期青花五彩最為盛行，常以紅、黃、綠、紫、赭及孔雀藍等釉上彩料與釉下青花搭配，共同繪畫瓷器紋飾。

例如圖三為明萬曆時期的五彩人物紋盤，此器為北京故宮博物院藏品，盤口外敞，器壁以斜緩的弧度向下收窄，盤腹略淺，器底具有圈足，足內用鈔料書寫「大明萬曆年製」六字二行青花雙圈楷書款。



### 清順治·五彩花鳥紋筒式瓶

此器先繪青花，再施紅、綠、黃、紫、褐等釉上彩，青花以深淺變化產生立體感，為其特色。(圖四)

圖片來源：《五彩·門彩 38故宮博物院文物珍品全集》，頁67，圖62。

藍色部分為釉下青花，以浙江料在胎體上面繪畫圖案、書寫文字，罩上透明釉高溫燒製而成。其餘紋飾則用褐色或紅赭色的顏料勾勒輪廓，內部填畫紅、黃、綠等釉彩，低溫燒成釉上彩繪。

此器的紋飾布局繁密，青花呈色藍中帶灰，紅、綠、黃、褐等釉上彩顏色鮮明亮麗，均勻平實的畫面呈現萬曆時期的典型風格。

### 四、清順治五彩筒式瓶

清初時期，大亂始平，社會經濟雖然尚



### 明萬曆·五彩人物紋盤

此器先繪青花，再施紅、綠、黃、褐等釉上彩，因採勾邊平塗法繪畫，色彩均勻平實。(圖三)

圖片來源：《五彩·門彩 38故宮博物院文物珍品全集》，頁47，圖43。



清康熙·五彩仕女童子紋盤  
此器以藍、綠、黑、黃、紅等釉上彩繪畫紋飾，色調清晰高雅，富有悠然的生活氣息。(圖五)  
圖片來源：《五彩·門彩 38故宮博物院文物珍品全集》，頁111，圖101。

### 五、清康熙五彩盤

康熙時期既有青花五彩，也有釉上五彩，由於低溫藍彩發明成功，黑彩呈色優異等因素，使此時的釉上五彩攀上發展的高峰。

例如圖五為北京故宮博物院收藏的清康熙五彩仕女童子紋盤，造型呈敞口、弧壁、淺腹、圈足之狀，盤內繪畫一名女子，頭梳高髻，身穿寬袖上衣與長裙，靠著長桌而坐，面容慈藹的看著另外一側的小童，手執團扇撲捉蜻蜓，童子身邊以欄杆、洞石、芭蕉等物，鋪陳出庭園的景色。

此器先於胎體表面施透明釉，高溫燒成白瓷，再用低溫釉料繪畫紋飾，藍色明淨，黃色勻潤溫暖，黑色深暗如漆，綠色有深濃、淺淡及黃綠之變化，色調柔和高雅，洋溢著恬靜悠然的氛圍。A

未完全恢復，景德鎮官窯廠和民窯廠仍然在前朝的基礎上展開運作，生產青花、五彩等品類。

例如圖四為北京故宮博物院收藏的清順治五彩筒式瓶，瓶口微敞，口沿突出厚脣，頸部短，肩部窄而外擴，腹部深如長筒，底部平而內凹，造型古典樸拙，是清代早期所盛行的款式。

此器的頸部和腹部以山石花鳥紋為飾，山石部分採用浙江料繪於胎體上，施加透明釉，高溫燒成青花，顏色蒼翠，帶有深淺變化，是從明代晚期延續下來的技法。

雉雞、花朵、葉片、蜂蝶及一輪紅日則屬於釉上彩繪，以黑色或褐色顏料勾邊，填入紅、黃、綠、褐、橙等各色釉彩，整體風格清新雅致。

|| 明清時期的五彩器結合釉下青花與釉上彩料繪製而成，造型、紋飾及顏色都隨著時代的遞嬗而演變，呈現不同的時代特徵與風格。下期將以粉彩為題，介紹此一清代特有的品類。||





### 商代晚期 玉龍

繫帶穿孔位於龍頭中段，說明玉龍是以圖版所示的形態直立懸掛。將直折向上的龍足頂附在下頷處，以此阻隔停頓向下的動勢；同時憑藉直上雙角以及上卷龍尾的動態張力，和朝下的運動感取得平衡，從而完成此件兼具動感和穩定性的作品。



## BOOK

震旦博物館出版叢書介紹

# 商代玉器

**震旦** 博物館出版玉器發展史系列叢書——《商代玉器》，圖錄共收錄商代玉器二百餘件，以震旦博物館、故宮博物院、山西博物院、中國社會科學院考古研究所以及其他收藏者的藏品為主。《商代玉器》作者為故宮博物院助理研究員蔡慶良博士，專攻中國上古玉器，曾為本館叢書《漢代玉器》執筆。以在藝術史與考古學的根基上，探討商代玉器，專論中特別介紹商代出土玉器的情況，並以古器物學研究方法討論商代玉器，同時以美術史風格分析的觀點分析商代玉器的風格特徵，並剖析商代玉器製作者的藝術標的及技巧。A



### 商代晚期 玉鳥

相似的玉鳥在婦好墓中也曾出現，由足爪下方附有穿孔的插榫可知，玉鳥是榫接在其他器物上，可能是作為具有神權象徵意義的禮器組件，或是權杖上端的插件。



### 商代晚期 鳥首玉戈

玉戈把手設計為鳥頭形制，較為少見。眼睛為俗稱的臣字眼，其工序是先製作封閉的眼眶，再勾勒眼珠，是典型商代晚期的製作手法。

#### 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



八月  
元青花開光蓮池  
鴛鴦波濤紋玉壺春瓶

高47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

元代青花瓷器以白地藍花為典型，有時也會反過來，將紋飾部分留白，紋飾外側塗繪鈷料，罩上透明釉，高溫燒成青地白花，如本期所要賞析的玉壺春瓶即是此類作品。

**此器** 的瓶口外敞，頸部長而收束，肩部斜溜，腹部朝下外擴為垂墜狀，器底具有圈足，足底外撇。胎體顏色灰白，帶有一些雜質，釉面白中泛青，瑩潤肥厚而有乳濁之感，呈現元代典型的胎釉特徵。

瓶口內側用細筆勾勒一圈卷草紋，外壁用回紋、菱格錦地紋及錢紋等幾何性的紋樣，將器表劃分為四個區域，頸部上段是蕉葉紋，下段環列披覆式的蓮瓣框內填折枝花卉，腹部以菱形開光內填鴛鴦蓮池為主

紋，開光外側布滿海水波濤紋，腹底為仰式蓮瓣框內填蓮花紋，足牆則以披覆式蓮瓣為飾。

頸部的蓮瓣框內填折枝花卉和腹部的菱形開光內填鴛鴦蓮池，都是青地白花之圖樣，鈷料畫成的青色地子可以看到塗抹的筆觸，而留白紋飾雖然只以細線勾畫局部特徵，在青色地子的襯托下，仍然具有突顯的效果。

類似的紋樣亦可見於土耳其托普卡比宮博物館的典藏中，是元代精品青花瓷的成紋方式之一，值得仔細品味欣賞。A





震旦集團以實際行動關懷失親孩童

## 震旦人公益行動「溫暖隨行」

# 美好充電站—溫情增值、感動升值

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×台北市失親兒基金會（玉里站） 送愛到玉里 打造完善辦公空間

失親兒基金會以增進失親兒福祉、宏揚人性愛心，結合社會善心人士，關懷失親兒全人發展為宗旨。為了服務更多失親孩童，基金會成立花蓮玉里服務站。



以壽桃取代西式蛋糕，震旦志工陪伴長者慶生



互盛志工協助慢飛天使製作平安香包

因其新成立缺乏各項辦公家具，震旦集團滿載愛心物資到花蓮並協助組裝及定位，舒適的晤談區、全新的收納櫃，提升社工服務能量、也讓個案資料收納更便利安心。

### 震旦OA永康×佛教觀音村社福慈善事業基金會 陪伴一下子 暖心一輩子

受疫情影響，視訊遠距關懷成了常態，但仍無法取代面對面問候、互動的暖心感受。震旦志工來到觀音村陪伴關懷長者、一起慶生，讓生日快樂更暖心、更溫馨。



震旦花蓮分公司主管代表集團捐贈愛心物資

### 互盛桃竹苗×祥育啟智教養院 笑容，是最純粹的美好

互盛志工與院生們一起製作平安香包，從挑選喜歡的花色、填滿艾草與棉花，最後一針一線縫製專屬香包，院生們開心的展示作品，願大夥都能平安健康每一天。A



## 震旦 GREEN for Earth

### 環島淨灘



### 分享照片抽好禮！

今夏，最熱血的提案「環島淨灘」你Join了嗎？

即日起至8/31止分享你熱血的淨灘實照，就有機會抽中SHARP環保手機、看見·齊柏林基金會防水帆布袋、琉璃工房茶具組，快來熱血一夏！



# 震旦月刊

AURORA MONTHLY

## 歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員



電子版月刊



### A. 加入會員 享有四大優惠

- 1 免費訂閱電子版《震旦月刊》
- 2 獲得講堂、研討會、展示會等活動優惠訊息
- 3 不定期優先獲得震旦相關產業會員優惠
- 4 增訂/取消電子報、修改個人資料

### B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員  
下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、  
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享  
月刊文章



立即掃描加入



加入網路會員

- 請上震旦集團網站：  
[www.aurora.com.tw](http://www.aurora.com.tw)
- 客服專線：  
0809-068-588

震旦集團  
AURORA GROUP

- 震旦辦公設備 4128-695
- 金儀公司 4128-566
- 互盛公司 4128-399
- 康鈦科技 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

# SHARP

2017-2020  
4年連續 No.1  
日本Android™手機銷售數量

極簡生活  
循環再造。

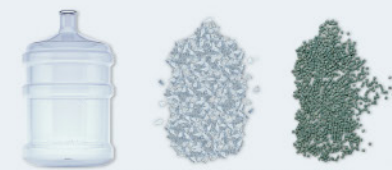


# AQUOS wish



純粹 友善 陪伴

SHARP首支導入回收材質的環保手機  
AQUOS Wish 採用德國萊茵標章TUV認證塑料



wish手機外殼混和35%飲水機桶裝瓶再生塑料  
\*同一廠家桶裝瓶，可供應80個wish手機外殼製造使用。



全城18道  
軍規防護



防守兼備  
防水IP X5/X7 防塵IP 6X



Camera GO  
隨手拍

\*Android 授權在中國銷售量日本國內銷售量全球銷售量均可第一—SHARP 榮獲 iF 紅點 2017 2018 2019 智慧手機類 Android 類型 全球最佳產品獎 獲頒 2017 年 全球最佳產品獎 獲頒 2017 年 全球最佳產品獎 獲頒 2017 年 全球最佳產品獎

Sharp Mobile Taiwan | AQUOS 手機台灣官網  
<http://aquosmobile.sharp.com.tw/>

# 夏普震旦



夏普震旦生活3C



夏普震旦門市



AQUOS 手機台灣官網





KONICA MINOLTA

# 如魚得水



## AccurioPress C14000 (140張/分, 高速輸出)

康鈦科技深耕高階數位印刷領域，引進新一代高產能印刷機 AccurioPress C14000 支援各式紙材，搭配 AI 智能解決方案實現出版、包裝設計業客製化需求，印刷輸出更「如魚得水」

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

