

提升職場競爭力的知識夥伴

震旦
AURORA

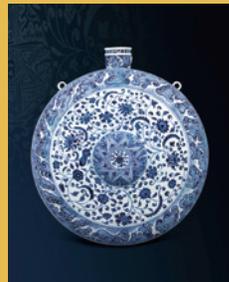
1971年7月創刊・發行51年6個月

名人講堂

創客創業導師——程天縱
讓創新無所不在的秘訣

藝文饗宴

館藏精粹賞析
青花纏枝花卉紋大扁壺



JANUARY 2023 一月號 No.618

20 + 30 + 40

跨世代團隊共創



電子版月刊

您的職場上是否充斥著不同世代的人？
善用各世代特質與能力，讓大家各自發揮所長；
讓團隊共享、共創，超越世代斷層合作更緊密！

震旦月刊 歡迎訂閱
AURORA MONTHLY



GREEN 4 PRINT

綠色印刷 ∞ 永續美好



康鈦科技提供綠色印刷解決方案，生產型數位印刷機C7100具高效率、高產能優勢，適用多種紙材，可處理單面1,300mm、雙面900mm長紙張，優化印刷流程，帶領印刷業遇見永續美好！

AccurioPress C7100



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



互補與共創

現今 全球勞動人口中有35%屬「千禧世代（指1980、1990年代出生者）」。根據《哈佛商業評論》報導顯示，不同世代的員工對於工作的想法，其實並無明顯的世代之分。那些代溝導致的差異其實一直存在，跟千禧世代本身並無關係。所以，先拋開偏見，試著接受並開始了解新世代是共創實力的第一步。

本期封面故事「30、40、50 跨世代團隊共創」中，104人力銀行資深副總經理晉麗明表示，所有企業都面臨「跨世代」的組織生態，不同世代的磨合、溝通與傳承，是經驗與知識的延續，也需要尊重、包容彼此的差異。要促進世代融合、發揮跨世代的綜效與價值，企業還有很大的努力空間。

中華人事主管協會執行長林由敏則指出，跨世代共創不僅限於與年長世代取經，也可藉由導入年輕世代的觀點，組成定期開會討論的董事會（如：影子董事會），為企業營運注入活水。並舉例Prada、Gucci等時尚品牌，正是藉此成功提升企業營收，同時為企業找到接班的梯隊人才。

如何透過互補、共創讓協助更有效率，是「四代同堂」的工作環境下，所必須面對的課題；其實只要善用各世代特質與能力，讓大家各自發揮所長，如此才能打造出令人稱羨的夢幻團隊！**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創刊 · 2023/1/1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、嵇德駿、張哲維
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.618
JANUARY 2023



A p.12

企業面臨「跨世代」的組織生態，除了溝通與磨合，更需要尊重與包容。



A p.20

創客創業導師——程天縱



A p.32

Boa Pouf 甜甜圈造型椅將「造型」與「材料」結合，圓潤中透出療癒，極簡造型卻不簡單。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 互補與共創
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 小細節，大影響
文／天下文化出版社

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 讓大家玩在一起
編譯／大師輕鬆讀

C 封面故事 COVER STORY

10 跨世代 創未來
序言／蘇美琪

12 尊重、包容、同理心
讓年輕世代發揮綜效
文／晉麗明

16 跨世代共創
集結各世代優勢 打造多元團隊
文／林由敏

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 創客創業導師——程天縱
讓創新無所不在的秘訣
文／商周出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 想帶領團隊跨越寒冬
就看領導者有沒有本事！
文／黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 不老經濟的創新商業模式
從痛點出發開創商機
文／詹文男

D 玩味設計 DESIGN

32 童趣設計（上）
重新為你找回生活的溫度
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 時時刻刻微養生
一天的順時養生法
文／陳月卿

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦『未來辦公式』展示中心啟用
從智能辦公到ESG實踐
助企業低碳轉型
圖·文／震旦OA

42 震旦雲成功案例×手舞足道休閒餐旅
雲端人資系統
協助連鎖餐旅數位轉型
圖·文／震旦雲



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 震旦博物館特展回顧
2022年上海藝術季回歸
——藝博會釋放藝術活力
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 館藏精粹
2023年桌曆賞析
圖·文／吳棠海

53 館藏精粹賞析
明永樂 青花纏枝花卉紋大扁壺
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
幸福喜樂營業中！
圖·文／震旦集團



COVER STORY

當多世代共事的景象已不再稀奇，如何跨越鴻溝、讀懂彼此的心？讓不同世代也能共創未來！





JON LEVY

瓊·李維

文/天下文化出版社

小細節，大影響

人類行為科學家

專精人類行為、影響力和決策等領域的行為科學家

2010年，諮詢公司威普羅一共雇用605位新員工。研究人員決定在新員工到職日那天做個小實驗。員工被隨機分成3組：一個是依照以往辦理到職手續的對照組，另外兩個則是額外加上1小時培訓與互動的實驗組。3組辦理到職手續的過程如下：

1 個人認同組：

人資會花1小時在員工個人培訓，培訓項目包括個人工作與團體討論，探討的問題包括：員工如何解決問題、如何描述自己、什麼能讓他們感到幸福，以及什麼能讓他們在工作中拿出最佳表現。結束時，會發給新進員工識別證，以及上頭印有

他們名字的運動衫。

2 組織認同組：

人資會花1小時的時間，聚焦在員工自豪於加入公司，以及願意接受公司的規範與價值觀。包括討論威普羅的價值觀、這家公司為什麼卓越，以及有一位績效優異者來討論相同問題。這些

員工思考分享的內容並進行討論。結束時，他們拿到上面有公司名稱的識別證和運動衫。

3 對照組：

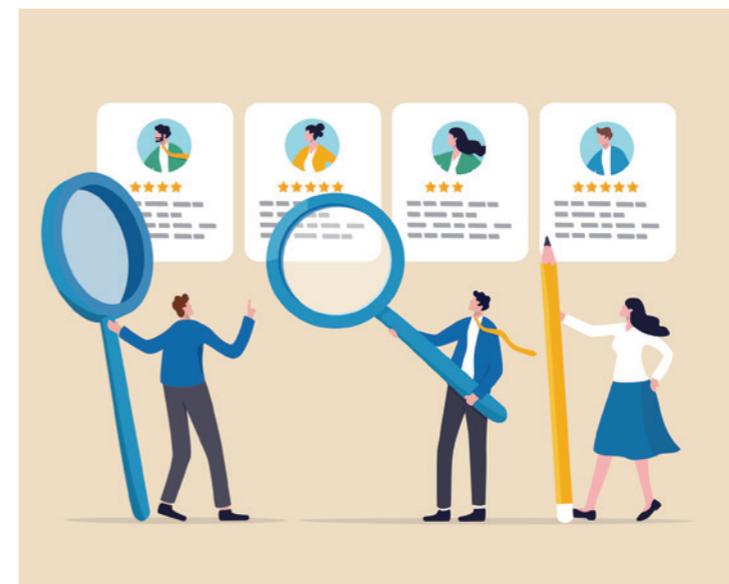
這組實施「威普羅」〈Wipro〉的傳統到職流程，沒有多1小時的介入。7個月後，人資團隊對照3組

員工的離職率後，感到相當震撼。他們發現對照組的離職率比個人認同組高出47.2%，比組織認同組高出16.2%。此外，他們還發現組織認同組的離職率，比個人認同組高出26.7%。

這樣的差異不是企業花更多的錢，添購更多乒乓球桌，或是任何瘋狂的額外優待所造成的。當然，花1個小時談公司價值觀，或許對員工留任率盡到一點綿薄之力，但是真正造成重大影響

的是「個人認同組」那1小時的對談，只需要一次，談論內容為：員工本人重視的事，以及認為自己能如何為團隊的成功帶來貢獻。

無論你正在建立公司文化，或是打造一個創意人士的社群，務必要留意一件事：人們都想要感覺到自己被看重，知道自己能在一個職位上貢獻獨特技能和自我想法。只需要多花1個小時的對話，探索員工能對團隊帶來哪些價值，就是在向



員工發出訊號：公司重視他們，並期待打造一個共同成長與貢獻心力的地方。

如果光是一場經過設計的到職體驗，就能對留住人才造成如此深遠的影響，那麼公司的傳統、對話與聚會的習慣，肯定會對你所創造的文化帶來更巨大的影響。有些企業在極度坦誠的文化裡蓬勃發展，在這種文化裡，只要促進對話，人們就有義務分享想法，就算有人收到的回饋意見是羞辱也一樣，

而其他組織則發展出友善競賽的文化。組織裡的人孰優孰劣不是最重要的，重要的是你嘗試建立的文化是否跟這家公司的價值觀相符。

在百威英博集團〈Anheuser-Busch InBev〉，所有部門的員工無論年資長短，都會受邀去欣賞最新的行銷與廣告影片，並給予回饋意見。這樣的做法具有包容性，並能促進不同部門的員工彼此接觸與交流。

建立公司內部聚會的方

式，就如同我們為顧客、投資人或朋友創造體驗，兩者具有異曲同工之妙，目的都在於給予我們機會，去賦予和發展我們想要的企業文化。畢竟，如果公司漫無目的的從事目前正在創造的新事物，員工將無從得知公司究竟想要達成什麼樣的成就。根據員工參與度調查平台「成功者」〈Achievers〉在英美兩國進行的民調顯示，只有39%的員工知道公司的使命宣言與公司願景。更糟的是，61%的員工表示不知道組織具有哪些文化與價值觀。

重新思考企業文化

在微軟，每個員工的識別證上都印有企業使命：「我們的使命是賦能地球上的每一個人和每一個組織，都能實現更多、成就非凡。」在那裡，當你問起任何人，不管是企業高層，或是這週才剛報到的菜鳥，每個人都清楚知道公司努力追求的目標，因為公司文化就是圍繞著這項使命建立起來的。

這裡的關鍵是，為所有的「象與騎象人」創造一段歷程，讓員工能圍繞著這些核心價值觀、文化與使命，對公司有向心力，對彼此有

凝聚力。即使最終每個人都會有離開的一天，無論是退休、轉職，還是自行創業。但我們能否營造出一種認同感，並讓這份感受強烈到就算日後離開了，還是認同這家公司的文化，甚至可能再回來上班。

全球顧問公司科爾尼〈Kearney〉稱呼離職者為「校友」，這意味著離職者帶著在科爾尼工作的技能，邁向職涯下一階段，同時暗示著科爾尼永遠歡迎校友們回來。這樣寬大的包容氣度，使得這群校友們任職於新公司時，也願意雇用出自科爾尼的人。無論你的企業文化是什麼，無論你想賦予的價值觀是什麼，我們都該自問：當員工決定離職，你希望員工如何看待這段工作經歷？從思考這個問題開始，可以作為你重新思考並建構企業文化的理想起點。 **A**

本文出自：《影響力法則》／ 天下文化出版社



// 在微軟，每個員工的識別證上都印有企業使命：「我們的使命是賦能地球上的每一個人和每一個組織，都能實現更多、成就非凡。」 //

你問
我答

No.
618

《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

創客創業導師程天縱認為，
「創新」是以_____為
起點，而以成功的「創業」
為終點。

A 科技力

B 數位力

C 想像力

掃描看解答



◎：卷尾

出自：P.20 名人講堂「讓創新無所不在的秘訣」

讓大家一起玩

編譯 / 大師輕鬆讀

讓多樣化的團隊一起合作的最好方法，
就是創造機會讓他們玩在一起。
遊戲比任何其他活動，
能夠更快激發包容力。



看更多精彩內容

如果 想讓團隊變得更強，就要引進對世界有不一樣想法和觀點的人，積極招攬多樣性。多樣性不是指種族本身的不同，也不是單純的性別不同。多樣性來自多種不一樣的性質，而且每一種性質都能為整個豐富的組合增添色彩。

然而，每當遭遇不一樣的事物，人類大腦本能的自然反應就是觸發「戰或逃」的衝

動。這在對付史前動物可能非常有用，但如果是跟新成員共事，可能就沒有什麼幫助。這種反應可能造成不必要的緊張氣氛，往往會造成反效果。

抵銷這種反應的最佳方法，就是找出雙方都喜歡和樂在其中的遊戲。就像一句老掉牙的話：「一起玩一小時，比說一年的話，更能清楚認識一個人。」避免人們說出不該說

的話，幫助打破社會階級。雖然遊戲有時會以輸贏競賽形式登場，但只要比賽和遊戲有關，不是演變成你死我活的賽事，遊戲就有建立情誼的效果。

舉例來說：阿根廷布宜諾斯艾利斯的種族緊張氣氛，在進入20世紀之際，因為6萬多名追求更好未來的猶太移民抵達而愈演愈烈。阿根廷當地人非常苦惱，害怕傳統生活方式遭到破壞。

幸運的是，大約在同一時期，足球迅速成為勞工階級的代表性運動。孩子們開始在人行道玩起即興足球賽，足球俱樂部如雨後春筍四處冒頭。每個人都被這股足球狂熱捲入，移民或當地人很快發現在同樣的足球隊伍，對足球賽的喜愛和熱情讓他們凝聚在一起。

猶太人和阿根廷孩童在球賽中彼此對抗，但也在同一支球隊彼此助攻，他們的差異似乎融合在一起。猶太人的習俗似乎沒那麼可

怕。對猶太人家庭來說，加入某個足球俱樂部被視為「變成」阿根廷人的方法之一，猶太人的足球選手也成為團體裡的一分子。短短幾年內，阿根廷的猶太人移民不再定居在相同社區，而是分散在全國各地。

線上遊戲 讓大家一起並肩作戰

有趣的是，線上遊戲也有相同效果。「魔獸世界」在全盛時期約有1億玩家加入，成為艾澤拉斯的虛擬公民。如果艾澤拉斯是一個國家，將會是世界第14大國，凌駕德國、英國、埃及和其他許多國家。來自社會許多不同階層的玩家一起加入部落公會，參加魔獸世界的任務。社會科學家已經證實，加入聯軍一起對抗綠光水怪，不只是令人上癮，而且可與大家一起並肩作戰。如果希望團隊凝聚在一起，找個能讓所有成員玩在一起，共同投入的遊戲。

透過遊戲共創的優勢：

- 1 利用遊戲和幽默，化解團隊之間可能存在的任何緊張壓力。
- 2 明確准許成員提出不同意見、批評或揭發事端，甚至提供獎賞。
- 3 確認每位團隊成員知道，其他每個團隊成員的背景故事。
- 4 辯論想法取代腦力激盪，讓成員交換辯論立場。
- 5 讓每個人坦率發言，不要採用匿名方式。
- 6 切勿忘記領導人的工作，是確認緊張氣氛對事不對人。A

跨世代 創未來

序言 / 蘇美琪；文 / 晉麗明、林由敏

當多世代共事的景象已不再稀奇，
如何跨越鴻溝、讀懂彼此的心？
讓不同世代也能共創未來！



CHAPTER 1
尊重、包容、同理心
讓年輕世代發揮綜效



CHAPTER 2
跨世代共創
集結各世代優勢 打造多元團隊





CHAPTER 1

尊重、包容、同理心

讓年輕世代發揮綜效

文／晉麗明·104人力銀行資深副總經理

世代更迭、學習成長的過程中，期許年輕學子「成龍成鳳」的師長們，面對稚嫩、淘氣、不用功的學生，總有「恨鐵不成鋼。」的感慨。全球經濟發展，即將邁入「多元整合」、「新興科技」、「服務為王」的新時代；80、90甚至00後的人才躍上舞台，在詭譎多變的環境中，迎接多元艱鉅的挑戰，然而，科技創新、全球連動、地緣政治等等風險正迎面襲來。

「**重重** 關卡」、「步步驚心」尚不足以形容未來經濟、社會發展、企業營運，乃至個人職涯所面臨的艱險；世代共

融、集智創新，成為因應變局唯一有效的解決方案。世代融合是社會與企業的共識，但我們仍面臨以下的挑戰。



看更多精彩內容

|| 所有企業都面臨「跨世代」的組織生態，不同世代的磨合、溝通與傳承，是經驗與知識的延續，也需要尊重、包容彼此的差異。||

人力的結構性問題嚴重

少子化成為全球嚴重的危機；根據台灣國發會統計2022年8月的人口推估報告，2022年大學入學年齡人口為21.9萬人，到了2040年將只剩下15.6萬人，遽降近30%。

預計自2021年大學生首度跌破百萬人後，大學畢業生每年將年減1,000人，到2023年只有84.7萬人。再從宏觀的視角來檢視台灣工作年齡人口，由2022年的1,630萬人，推估到2070年，將減少一半以上，來到699至828萬人，所有的數據與趨勢，都顯示人力的大幅銳減，已無法應付產業未來的人才需求。

年輕世代的信心危機如野火燎原

一位24歲的美國紐約年輕工程師，2021年7月26日，在TikTok上的hashtag「#Quiet Quitting」引爆熱議；截至2022年12月7日，短短近五個月的時間，已有近35億人針對「安靜離職（Quiet Quitting）」關注與討論，這是個值得省思的重大職場現象。

35億人的關切，代表什麼意涵與影響力？2021年大陸年輕世代，面對「低薪」、「高房價」與「經濟獨立無望」的困窘，興起了「躺平主義」的思潮，藉由網路社群，快速

在亞洲如韓國、日本的同溫層中漫延；整個社會與職場，都籠罩在一股「顛覆傳統工作價值觀」的新思潮。

這一代的青年朋友，做出人生中的另類選擇——「躺平」；不買房、不買車、不結婚、不生育、不消費、不追求升職的「六不主義」成為職場上班族，尤其是年輕世代的職場DNA。

在長江後浪推前浪、一代新人換舊人的職場循序中，「躺平主義」及「安靜離職」，顯然已從檯面下躍居職場主流；星星之火，可以燎原，這股風潮，勢必影響人力資源的世代傳承。

不同世代的價值觀整合不易

所有企業都面臨「跨世代」的組織生態，一家存續20年的公司，可能同時存在50後至00後等五個年齡層；不同世代的磨合、溝通與傳承，是經驗與知識的延續，也需要尊重、包容彼此的差異。

然而，根據104人力銀行的調查分析，60~50後與00~90後的工作價值觀有差異（表一），此外，新世代人才呈現的特質（表二），也與職場中生代及主管的想法與行為模式差異甚大。

如果，無法建構彼此溝通交流的體諒與行為模式，組織的衝突及內耗將會嚴重影響工作執



表一：針對不同世代的員工分析重視的項目，提出改善的方向

*資料來源：104人力銀行2022年工作價值觀調查報告

行及績效的達成；同時，瓦解企業共識與互信，造成對立與負面的公司文化。

同理心對待新世代，化解斷層與對立

如何在人才稀缺的時代中，有效達成多元共融，以下的觀察與建議供參考。

40歲以上的職場老鳥所經歷的，是一個「努力就會成功」的時代；如果理性看待現在年輕人的處境，在低薪、高物價、高房價的現實壓力下，傳統「五子登科」的理想難圓，在工作與生活的反思中，「安靜離職」(Quiet Quitting) 躍出檯面，這種只做好份內工作的思維，與昔日視工作為重心的理念完全背離。

憂心、消極、被動成為「安靜離職」的代名詞；那麼這群只領薪、不作為的「類退休」員工，就會成為阻礙團隊前進的障礙。展現「尊重」、「包容」與「同理心」是首要的課題，如果主管與職場老鳥不能站在年輕人的角

度看問題，所有培訓與傳承，所投入的心力都將化為泡影。

大幅調薪，維持薪資優勢，刻不容緩

「企業可以少用人，卻不能不調薪」。愈年輕的族群，愈重視薪酬、福利、工作環境及合理制度；他們期待付出與所得對等、加班要給加班費，對於責任制「不買單」，也不認同「長工時」的職場潛規則。

年輕族群重視薪資，具備歷練者則在乎工作有保障。因此，在通膨上升及人才搶奪的趨勢中，制定有競爭力的薪酬條件，是人力資源正向循環及創造世代共融的先決條件。

根據104人力銀行2022年工作價值觀調查報告顯示，80後以下的年輕世代，普遍認為薪資條件符合期待是最重要的，隨著經歷的累積，多數人員薪資都具備一定水準，因此工作有保障的重要度會往上提升。因80後這個年

II 企業提供工作機會及合理報酬，可以讓年輕世代獨立成長、建立自信；要促進世代融合、發揮跨世代的綜效與價值，企業還有很大的努力空間。II

齡區間正邁入成家的階段，家庭與工作需要兼顧，因此除了在乎薪資外，對於工作生活能平衡、人際之間的互動較其他世代更為在乎。
(表二)

世代共融，企業做的要比人才多

每個世代都有因應環境變遷的不同想法，60~70後的成功由「社會」定義，而Z世代年輕人則是由「自己」定義；如何因應職場上班族在工作與生活的平衡思維，持續維持人才與組織的融合互助，以下的建議，提供企業經營者及人力資源夥伴參考：

1 規劃「有意義」的工作，找「有心人」上車

工作的價值與意義，成為企業存續及成長的關鍵，「找對人」會讓組織事半功倍。投入無意義的工作，「志不在此」的年輕上班族終會「安靜離職」。

2 企業要創造價值，不然就退出市場

「代工思維」、凡事 cost down 的做法，已經很難被認同，企業要創造價值，不然就退出市場，否則一群人每天在紛擾、內耗中無助苦撐，組織文化會向下沉淪。最後不論老鳥或是新世代，大家都會「躺平」。

3 「加薪」，老闆得到的更多

員工留不住、新人找不進來，除了管理議題，就是薪水太低；如果雇主發揮同理心，看看通膨、物價及房價；員工如果不多掙點

錢，很難在現實的社會中生存；「加薪」的效益很多，有遠見的老闆，用高薪留任員工，你的員工會幫你賺更多錢。

4 溝通互動取代績效考核

以奇異(GE)公司為標竿的績效考核與常態分配的考績模式，已備受質疑，年輕世代更願意接受頻繁的溝通及互動，以建立不同世代的共識基礎。「倚老賣老」、「強勢領導」、「一言堂」的領導風格已被掃入歷史的灰燼。

5 讓辦公室不像辦公室

即使「在家工作」、「混合上班」模式蔚為風氣，但是絕大多數的上班族仍然長時間待在辦公室；改善辦公空間與環境，是展現雇主關懷的基礎建設。發揮創意，設計一個人性化且符合員工期待的環境，刻不容緩。

6 請企業多給年輕人機會

如果每家企業都能多錄用年輕人，就能讓新世代有個安身立命的起點，職場老鳥及主管、老闆們不要忘了，曾經也是前輩給我們機會；容忍我們的錯誤、「手把手」的引領我們成長，才有今天的成就；現在該換我們給年輕人機會了。

企業展現善意與溫暖，可以化解對立；提供工作機會及合理報酬，則可以讓年輕世代獨立成長、建立自信；我們的社會需要更多激勵的因子，而這些資源掌握在企業的手中。要促進世代融合、發揮跨世代的綜效與價值，企業還有很大的努力空間。A

00~90後	80後	70後	60~50後
1 薪資條件符合期待	薪資條件符合期待	工作有保障	工作有保障
2 工作有保障	工作有保障	獎金制度公平合理	薪資條件符合期待
3 工作環境好	同事之間有良好的溝通協調與互動	工作環境好	有清楚的管理制度
4 獎金制度公平合理	能夠認同直屬主管的管理方式	產業前景佳	福利制度佳
5 同事之間有良好的溝通協調與互動	工作與個人生活有好的平衡	有清楚的管理制度	獎金制度公平合理
6 福利制度佳	有清楚的管理制度	薪資條件符合期待	能夠認同直屬主管的管理方式

表二：針對不同世代對於工作項目的重要性排名

*資料來源：104人力銀行2022年工作價值觀調查報告



CHAPTER 2

跨世代共創

集結各世代優勢 打造多元團隊

文／林由敏·中華人事主管協會執行長

管顧公司麥肯錫的研究指出，未來每四個勞工就有三個會是Y世代。企業內的經理人如今面臨更多的溝通問題，國際間對領導職人才的條件則愈來愈重視「人際運行能力」。——這是因為，事實上現在已是人類職場史中首次出現「四世代大集合」甚至更多世代共創的時刻！

隨著 科技推陳進步，高齡長壽的技術突破，從戰後嬰兒潮到近期的Z世代，高達六、七個世代共存於同一職場的情況愈來愈常見。多元世代的領導共創，一直是管

理界中不斷被反覆探討、研擬對策的議題。

由於每一個世代會因應成長背景、大環境趨勢，而產生出獨有的價值觀。有別於過去我們認知的忠誠服從、執行力強的嬰兒潮世代、

|| 每個世代都有各自獨特的價值觀與處世方法，但世代之間對於平等對待、受到尊重以及自我實現的這些共通點、需求仍舊不變。||

X世代、Y世代；做為更早接觸數位科技，甚至可以說是數位原住民的千禧世代和Z世代，多半都有強烈的自我意識和主見，對於工作也不再是照單全收，而是必須告知工作背後的意義，力求尋找工作的意義與使命感。

然而在職場上，不可避免要進行大量的團隊合作；好的合作能讓團隊在往目標邁進的方向上，每位成員的腳步一致且順利。因此如何讓差異甚大的不同世代，能夠發揮各自所長，進行緊密且順利的團隊協作，成了當今每個企業管理領導者面臨的重要課題。

雖然每個世代都有各自獨特的價值觀與處世方法，但世代之間對於平等對待、受到尊重以及自我實現的這些共通點、需求仍舊不變。而主管若能針對這些共通點，妥善運用適切

的領導方法，便能讓不同世代成員組成的團隊，發揮各自最大的能力綜效，產出更優秀的目標績效。

集結跨世代優勢發揮綜效

身為跨世代團隊的領導者，不妨可以從以下的方向著手：

1 界定工作權責、充分授權

不論是年長世代或是年輕世代，人人都希望受到尊重、公平且合理的對待，因此對於每個團隊成員各自的工作權責，則更應該公開、清楚地界定及說明；並且賦權給同仁們來執行工作任務，充分提供各自發揮的舞



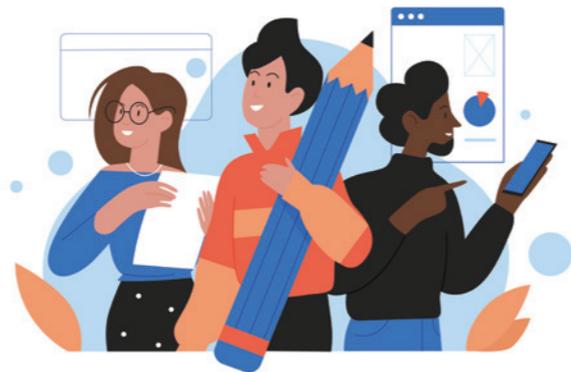
台空間；以互信、尊重為基礎的團隊默契，往往能讓團隊成員感受到自己不只是單純聽命行事者，而是主導自己工作任務的管理者。

而當面對員工執行任務後的回饋，若是表現卓越、優秀之處，管理者也應不吝在團隊成員間公開表揚，以提振團隊士氣之餘，更達成人才留任的目的；倘若是改善建議或是錯誤修正，則建議採取私下面對面的談話方式，不僅保有同仁的尊嚴，也能讓團隊氛圍維持在好的狀態。

2 創造團隊間互相學習的機會

除了常見的定期舉辦讀書會、資訊交流座談，或是讓資深、年長世代同仁帶領資淺、年輕世代同仁的模式之外；更可以運用近幾年全球各大企業在實施的「反向指導計畫」，讓資淺同仁做為領導者，來帶領資深同仁。藉由事前定義清楚計畫的規則、釐清互動的架構邏輯，促進跨世代互動、交流。

在這樣的協作討論過程中，彼此分享各自世代的觀點，不僅可幫助資深的年長世代加速既有的知識經驗轉移，也同時能讓資淺的年輕世



代將新的資訊傳遞給年長世代，共同激盪出新策略或新作法。這樣的作法不只達成推動跨世代團隊協作，更能夠提高年輕世代的留任率；同時更促成了組織內部數位轉型的可能性，進而驅動企業整體文化變革。像是著名企業GE奇異公司的CEO傑克·威爾許，就曾運用這種模式，帶領高階主管們學習網路知識。

3 建立公開且多元的溝通管道

嬰兒潮世代喜歡面對面來討論；而千禧世代、Z世代則善於運用各種數位工具溝通。溝通工具上的落差，要如何能夠取得平衡？除了可針對不同情境場合，例如工作的專案會議、例行會議，領導者可選在咖啡廳或這類有



// 企業永續致勝的關鍵在於人才是否完善；而人才則取決於多元世代間經驗傳承與交融的結果；並仰賴領導者的態度與內部制度，是否能給予足夠的發展支持。//

別於傳統冰冷印象的公司會議室，以不同的氛圍營造出不一樣的會議形式之外；適時地根據專案、工作性質活用數位工具，則能讓多元世代可以即時更新進度、回報互動。

但也要特別注意，避免召開大量的會議耗損時間與精力，最好的方式是由領導管理者區分清楚團隊協作、互動的情境，像是決策會議、腦力激盪討論或是純資訊交流的讀書會等等，可依照狀態來做區分，並明訂會議討論的節奏與模式，甚至可使用虛實交替的方式來舉辦。

4 領導者也須定期向各世代取經

過去面對到屆齡退休的同仁們，企業除了安排既有的退休作業流程之外，更會進一步與這些同仁討論，轉為兼職形式的彈性工作模式，用以幫助企業留住這些具有豐富經驗、知識技能的人才。但更進一步來說，企業領導管理者們也可以定時召開專家會議，向這些投注時間、耕耘同領域已久的同仁們，討論策略建議、尋求專家意見。

而不僅限於只和年長世代取經，現在不少重點企業也開始打造年輕世代專屬的「影子董事會」，期許藉由導入年輕世代的觀點，為企業的營運注入活水。普遍的作法是遴選不同部門的年輕世代同仁，組成一個定期召開討論會議的董事會，而這些董事會成員不僅僅只是掛名，而是真實擁有話語、監督與決定權。最著名的實行企業像是Prada、Gucci等時尚品牌，不僅藉由這項舉措成功提升企業營收超過100%，也幫助企業找到接班的梯



隊人才。

現今企業永續經營發展的挑戰越來越多，想在挑戰中生存、致勝的關鍵，在於內部儲備人才是否完善；而人才的預備程度，則取決於多元世代間經驗傳承與交融的結果，這非常仰賴企業領導者的態度與內部制度，是否能給予足夠的發展支持。

因此必須先以領導者做為表率，展現對於跨世代互動的包容、支持，甚至是參與，才能使團隊之間的每個成員，願意接納彼此差異、世代隔閡；甚至是建立起互助、互信的團隊默契與氛圍，更進一步集結成組織內不可或缺的強大團隊力量，幫助企業在瞬息萬變的市場環境中，站穩永續經營的腳步。A



程天縱

創客創業導師

讓創新無所不在的秘訣

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，除了線上交流，也在各大城市舉辦創客創業分享會，吸引眾多創業者前來尋求解惑，至今在兩岸已輔導逾600個創業團隊。



看更多名人講堂

跨界才能創新，創新才能勝出

創客創業導師程天縱自從退休後開始輔導新創，至今已經接近十年、輔導超過六百家新創

公司。然而在這些新創公司之中，能存活下來的極少，能發展壯大的更是稀少。究其原因，在於這許多新創公司，沒有任何「創新」，只是讓顧客在眾多商家之間，又多了一個選擇。

「傳統」和「創新」的界線已經變得相當模糊；現今其實已經沒有所謂的「傳統產業」了。這一切的改變，來自於快速的、不斷的「創新」。

如果碰到軟體應用相關的新創，我偶爾會請在美國的大兒子Jerry幫忙看看商業計劃書，給我一點意見；畢竟，這是他的專業領域。

Jerry在看完新創的商業計劃書之後，往往會問我一句：「看不出有什麼特色或差異。你應該問問這家新創：在這個領域裡面已經有許多公司存在，為什麼要多增加他這一家？」

他說的沒錯。我反覆思考之後發現，新創的問題往往就在於創業計劃中，其實沒有任何「創新」，只是讓客戶在眾多現有商家之間增加了一個選擇。

科技領域的新創都已經如此了，更何況是傳統產業的新創？創業失敗率這麼高，究其原因就在於創業者空有「想當老闆的欲望」，卻沒有「創新」作為基礎。

我曾經和許多傳統產業中的創業者交流過

這個問題。得到的回答往往就是：「之所以叫做傳統產業，就是很難創新啊。」但是，傳統產業人士不必回顧過去百年的歷史，只要看過去二十年，就會發現高科技和網路正在快速地改變著這個世界。

在科技浪潮的衝擊下，許多產業在加入科技因素之後，「傳統」和「創新」的界線已經變得相當模糊；如果抬頭看一看，我們可以發現，其實已經沒有所謂的「傳統產業」了。這一切的改變，來自於快速的、不斷的「創新」。

創新的起點：想像力

儒勒·加百列·凡爾納（Jules Gabriel Verne, 1828~1905；或譯朱爾·凡爾納）是一位著名的法國小說家、劇作家、詩人。





他以大量著作和突出貢獻，被譽為「科幻小說之父」。如果沒有聽過他的名字，那麼應該聽過他的這些著作：《海底兩萬里》

(Vingt mille lieues sous les mers)、《地心歷險記》(Voyage au centre de la Terre)、《從地球到月球》(De la terre à la lune)、《環遊世界八十天》(Le Tour du monde en quatre-vingts jours)、《神祕島》(L'île mystérieuse)、《氣球上的五星期》(Cinq semaines en ballon) 等等。

由於凡爾納的知識非常豐富，所以他小說中的描述大多有科學根據；當時書中的許多幻想，也都成為後來的技術發明。我最喜歡他說過的一句話：但凡人能想像之事，必有人能將其實現。(Anything one man can imagine, other men can make real.) 因此我認為，創新的起點，就源自於豐富的「想像力」。

西方教育注重給予孩子們有趣的問題，

然後讓孩子們自己去找答案；在這個過程當中，就激發了孩子們的想像力。

很不幸地，華人教育大都是建立在既定的問題和標準答案上；因此在教室裡，「問題多的孩子」就成了「問題學生」，對標準答案不信服的學生，往往就成了頑劣學生。

這種在既定框架裡教育出來的學生，想像力就被限制住了；沒有想像力，就無法創新。所以在高科技領域，我們往往不能扮演一個領航者 (pioneer)，只能夠當個跟隨者 (follower)。

創新的目標

2013年9月，我到美國舊金山和矽谷，接連拜訪了幾家創客空間，以及創客成立的新創公司；在這段旅程當中，我了解到「創意」、「發明」以及「創新」的區別。「創意」與

「創新」是把「發明」商業化，形成一個新的產業；它不但會帶動一整個供應鏈，而且會創造出一個新的產業生態系統。

「發明」的差別，在於「創意」只是一個想法，「發明」則是動手把創意實現。

在參觀位於美國舊金山市區一家名為「Noisebridge」的創客空間時，我注意到角落放著一個垃圾桶，牆上貼著一張海報，寫著大大的一行字：Please throw your ideas into the garbage tank! (請把你的點子丟進垃圾桶!) 因為，沒有去「實現」的創意，就是垃圾。

如果真的動手去實現「創意」，而創造一種新的產品、技術或是工藝，這只能叫做「發明」。而「創新」則是把「發明」商業化，形成一個新的產業；它不但會帶動一整個供應鏈，而且會創造出一個新的產業生態系統。舉個例子來說，雖然愛迪生 (Thomas Edison) 發明了燈泡，但創造了照明產業的則是飛利浦 (Philips) 和奇異 (General Electric, GE) 二家公司。

從「想像力」開始，激發了「創意」、動手做出了新「發明」；加以商業化之後，創造了一個新的「產業」，這就是整個「創新」的過程與結果。因此，我們可以這樣總結：「創新」是以「想像力」為起點，而以成功的「創業」為終點。

雖然科技浪潮衝擊著產業，帶來新的技術和產品、改變了我們的生活方式，但是科技浪潮對於這些影響我們生活甚鉅的領域，似乎有著一層厚厚的絕緣體，毫無影響。

這些領域真的是創新的禁地嗎？為什麼我們都如同溫水裡的青蛙，對於這些長久以來缺少改變的領域，都全盤接受，而不去挑戰

呢？既然每個人都可以創新，那就讓我們嘗試看看，脫離傳統思考的限制、走出舒適圈，挑戰這些不可動搖的城堡。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。1979至1997年服務於惠普，其中1992至1997年擔任中國惠普總裁。1997至2007年擔任美國德州儀器亞洲區總裁。2007至2012年加入富士康擔任集團副總裁，2011年兼任集團子公司香港上市的富智康執行長。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，吸引眾多創業者前來尋求解惑。

好書推薦

《創新有理：程天縱讓創新遍地開花的心法與實踐》

作者：程天縱
出版社：商周出版社

本書聚焦於「創新」。從「想像力」開始，激發了「創意」，動手做出新的「發明」，加以商業化之後，創造出新的產業，這就是整個「創新」的過程與結果。



就想帶領團隊跨越寒冬！ 就看領導者有沒有本事！

文／黃至堯·知名人力資源專家



看更多人資觀點

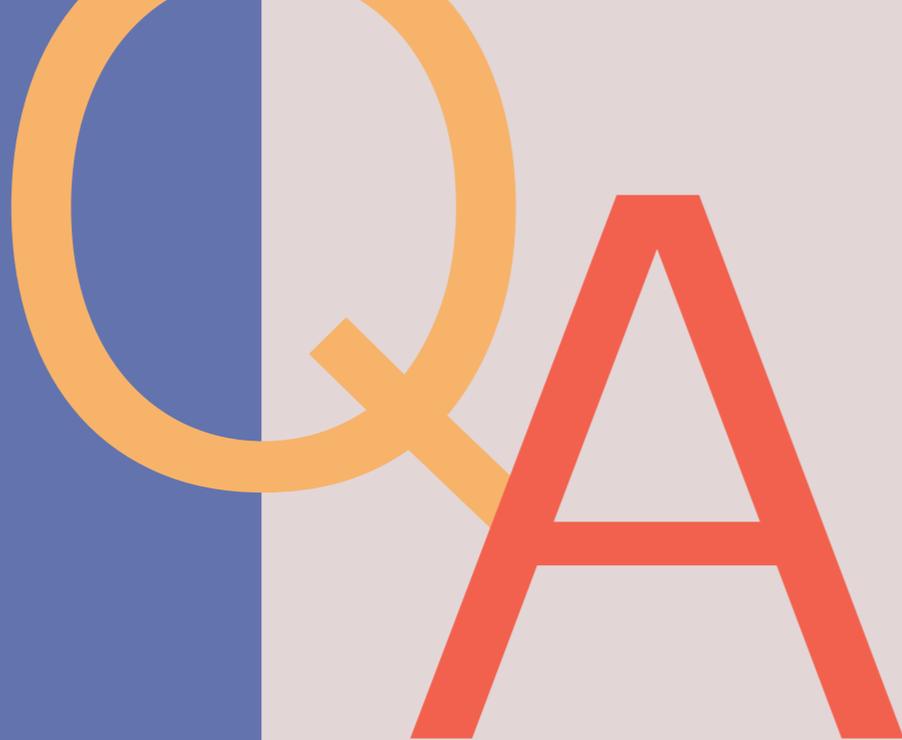
專欄作者 |



黃至堯

知名人力資源專家

華為創始人任正非的一篇內部文章引起朋友圈刷屏，其內文表示，全球經濟將面臨著衰退、消費能力下降的情況，應改變思路和經營方針，從追求規模轉向追求利潤和現金流。「把活下來作為最主要綱領，並且把寒氣傳遞給每個人」，以確保能度過未來三年的危機。



後疫 情時代，通貨膨脹與地緣政治等因素依然影響著企業經營，身處於劇烈變化時代（VUCA）的領導者們，比任何時候都需要凝聚團隊能量，應對主客觀變

|| 一個企業能否突破危機困境，取決於領導者能否在「思維和能力」兩方面進行突破。企業高速發展比的是人才密度，因此核心團隊賦能與培養至關重要。||

化，持續提升企業韌性。如何帶領團隊跨越景氣寒冬，讓自己能夠活下去，將成為每一個CEO的首要任務！

一個企業能否突破危機困境，很大程度取決於領導者能否在「思維和能力」兩方面進行突破，思維往往又比能力更重要。企業高速發展比的是人才密度，因此核心團隊賦能與培養至關重要。

CEO們如何善用各世代特質與能力，讓大家發揮所長非常重要，就好比同樣的食材，因為廚師料理方式不同，就會產生不同的美食。



Q

CEO如何帶領團隊跨越景氣低迷的鴻溝，讓團隊共享、共創？

POINT!!

1 過去的組織只會帶你到現在，它無法帶領你到未來

建議作法 → 重新檢視組織設計

1776年亞當·斯密在《國富論》中提出分工理論，強調分工對生產效率的影響。企業隨著規模擴大，高度分工組織必然複雜，「深井理論」清楚說明部門間溝通的鴻溝，根據觀察，當前企業普遍面臨下列問題：

- 1 組織固化缺乏創新思維，只有老闆想創新
- 2 員工缺乏活力，面對變化無法作出迅速反應
- 3 層級過多傳遞訊息被扭曲或誤解，溝通不及時
- 4 分工過多導致組織無法取得整體效益最大化
- 5 溝通、協調、控制監督成本上升嚴重影響效率
- 6 團隊缺乏凝聚力與向心力，彼此溝通合作不順暢
- 7 依年資升遷而非潛力（勝任力），缺乏里程碑式的系統性培訓

在思考如何提升與調整核心團隊之前，建議一定要重新檢視組織設計。組織一旦雜亂，管理必然費勁，因此在不同的階段要重新檢視現有組織架構跟目標達成的關聯性，非必要部門盡量合併或外包，越專注核心團隊賦能越容易成功！

舊有的組織設計早已不符合效率。我們需要一種新的協作式、網路化的管理模式，稱之為「交響團式」最高管理層。無論企業多大，核心團隊都不會太多，樂團指揮家恰好扮演著跟CEO同樣角色。推動扁平化組織結構，跨部門協作非常重要，除了思考如何建立溝通文化，更要鼓勵並促成不同部門管理者交流合作。組織扁平化的前提是建立團隊共同價值觀及對戰略理解高度一致性。如此方能確保團隊成員擁有共同資訊與目標。

POINT!! 2 老闆天天說，團隊卻永遠無法理解！

建議作法 → 賦能核心團隊

核心團隊能力不足是老闆心中永遠的痛，自己天天在說，但團隊仍是無法體會。注意領導力不是CEO一個人帶領一群人完成董事會的目標，我的理解一直都是CEO要能透過他

人，把創辦人個人目標變成核心團隊的共同目標，才是領導力！

我見過太多不懂管理的CEO，在充滿不確定性的環境下，想透過傳統管理模式達成目標，結果不是團隊永遠跟不上，就是核心管理層能力有限，進而導致資訊傳遞執行不到位，自然無法應對變化莫測的市場。最終結果往往是CEO一個人在八樓搖旗吶喊，以為其他人還在三樓。事實上，其他人是在三樓，只是他們還在隔壁棟的三樓。

今年跟客戶共創了一個「小老闆計畫」，這個項目很有意思，執行長本身是二代，他告訴我一定要培養高管具備老闆思維，透過訂標準、做體檢、再發展三步驟，重新定義組織與人才的关系。管理者想要核心團隊快速創新、有效協作、獨立作業，在安排高管培訓的同時也必須賦予自主決策的權力。

這20年來跟獨角獸打交道的經驗，打造「自組織」將會是成為高增長企業的必要條件，簡單的說就是減少團隊對CEO的依賴，前提是確保他們具能力並賦予權力。無論組織大小，CEO都不可能管到每一個人，對老闆而言，核心團隊的能力跟彼此間的關係，決定了企業可以走多遠，因此培養領導的勝任力與建立彼此的共識，成為CEO們最需要關注的重點。

|| 傑出企業與一般企業就好比鑽石和石墨，其構成性質是一樣的，但不同CEO領導下，組織會有不同排列組合跟領導風格。||

POINT!! 3 團隊沒有共識，易拉垮其他人！

建議作法 → 團隊共識打造

拔河比賽中團隊只要有少數幾位往不同的方向拉，還有可能會贏嗎？我只是說少數幾位，如果有更多的人往不同方向拉扯，對手將輕鬆贏下比賽。

人才想在組織有貢獻，首先要能融入組織，成為組織中的一份子，在融入之前每個人無論職位高低都會經歷四個階段，我稱之為A.去我、B.融合、C.激勵、D.成長。每個老闆都希望員工為組織作出貢獻，卻不知道，如不經歷以上階段，人才很容易陣亡了。

我看過很多劣幣驅逐良幣的例子，作為CEO不能推卸責任，關鍵多是沒有關注企業文化建設跟建立團隊共識。試想新人加入，肯定帶有過去的習慣，然而每家公司產品、服務模式、企業文化都不同，因此第一步一定要讓新人「去我」才能融合。新人訓練非常重要，人招進來任其野蠻生長，往往一粒老鼠屎就會壞了一鍋粥。不要以為企業文化很虛，它決定老闆不在的時候，員工們都在做什麼。

POINT!! 4 老闆永遠都不知道團隊的素質……

建議作法 → 業務能力持續優化

提升銷售戰力的研發工作跟產品研發一樣

重要，從傳統業務到顧問式銷售，一直到現在的戰略式銷售，隨著市場更新換代，銷售模式也在不斷創新跟提升。我強烈建議老闆們有機會一定要私底下看看自己家的業務在顧客面前的表現，戰略目標訂得再好，銷售不能落地都是空談，如何培養新進業務快速上手非常重要。

另外，針對業務的培養路徑，要設計訂製養成計畫，世界第一諮詢公司，他們在業務養成投入了大量心血，這20年來參與研發設計銷售課程過程中，感受到高質量培訓體系下，業務人員能力複製遠比靠運氣來的強，優秀的業務行為絕對可以通過培訓進行複製的。

尤其從業務到業務主管，再晉升到核心團隊，每個階段的課程設計至關重要。這些課程使得業務成功登上更高的台階，除了提升自身能力也為組織創造績效。這些年，我們在研究銷售方法方面，已經發展到分析業務的關鍵行為，找出顧客願意推薦顧客的主要原因，並據此加以培訓。

這些年研究各式各樣的組織，無論是二三代接班，或是新創跟獨角獸企業，傑出企業跟一般企業就好比鑽石和石墨，其構成性質是一樣的，但不同CEO領導下，組織會有不同排列組合跟領導風格。

要想成為高增長企業必須回到原點來檢視，以上提到的四點提示或許看起來都是基本功，但是如不能靜下心來面對並改變，很難帶企業到另一個高峰。永遠要記得，過去的船票上不了未來的飛船。A





不老經濟的創新商業模式

從痛點出發開創商機

文／詹文男，現任數位轉型學院共同創辦人暨院長，台灣大學商學研究所兼任教授



看更多創新經營

許多國際組織呼籲，全球應重視人口老化問題、了解高齡化社會的需求，並學習如何打造適老的社會環境，創造「青銀共創、跨齡共生」的未來生活圈。然而，近世代高齡者受惠於醫療科技的發達，比上世代高齡者更長壽，但孤老獨居的情況卻比過去更嚴重。忽略關懷高齡者友善生活空間的結果，反而讓我們缺少看見高齡者需求的視野，也忽視高齡者的消費行為與商機。

專欄作者 |



詹文男

數位轉型學院共同
創辦人暨院長

我的

好友老張年紀即將一甲子，他常常怨嘆，夕陽感覺雖無限好，但只是近黃昏。不過，最近他跑去看了《捍衛戰士：獨行俠》這部電影後，突然間有種再生的感覺，整個人充滿了正能量。

|| 能協助不老族群克服這些怕點，因應不老族群心中的痛點與不安，便能發掘出潛在的商機。||



他跟我分享，湯姆克魯斯的電影，他從高三看到三高。曾經以為人生就這樣了，但看完電影後，就如同影評家劉又銘的評論：「這部電影提醒大家人生就應該不斷跟自己的年齡戰鬥、跟自己的心魔戰鬥、跟老友逝世感傷戰鬥、跟無人機戰鬥、跟第五代戰機戰鬥、跟自我戰鬥，更重要是跟時代戰鬥！」

2022年電影《捍衛戰士：獨行俠》至七月中旬為止全球票房已突破12億美金，打破了湯姆克魯斯個人賣座電影的最高紀錄，還正持續破紀錄中。此電影之所以成功當然有其背後許多道理，但其中反映的懷舊現象，也突顯出類似老張這樣擁有巨大經濟潛力的族群即將起飛！

從不老族群的各式痛點出發，發掘潛在商機

根據國發會的統計顯示，台灣將在2025年進入「超高齡社會」，亦即65歲以上人口將超過占總人口的20%。若加計60-64歲之人口，60歲以上族群將超過600萬人以上，這群相對有錢有閒的人口，形成一個所有產業都無法輕忽的龐大市場，筆者將之稱為「不老族群」。

根據資策會產業情報研究所（MIC）的研究

歸納，這些不老族群在生活上有「六怕」：一是怕生病，例如：怕跌倒骨折需臥床、怕失智；二是怕沒錢，例如：擔心退休金太少不夠用；三是怕孤單寂寞，多數人退休整天沒事做，無聊只能發呆；四是怕尷尬，怕身上有老人味被嫌棄，怕自己又老又醜；五怕體力不行，無能為力，例如：怕出門或登山旅遊會走不動；六怕死後不安，例如：怕身後事造成家庭紛爭，怕突然孤獨死……等。若能協助不老族群克服這些怕點，因應不老族群心中的痛點與不安，便能發掘出潛在的商機。

以日本遊戲娛樂產業大廠科樂美（Konami）公司旗下的運動俱樂部為例，其主打強健核心肌群及足部與腰部肌肉鍛鍊課程，讓高齡者可以敞開心胸、在愉快、沒有壓力的狀態下運動。課程內容聚焦強化高齡人士腿部、腰部及腦部機能，讓他們聽著年輕時熟悉的音樂，與年齡相仿的人一起運動，不用擔心自己會跟不上其他人或拖累他人，又可針對個人健康、體能狀況，進行重點強化，獲得市場很大的迴響。

又如「MRT」及「OPTiM」這兩家企業，從自身的專業領域出發，為高齡人士找到想要多方徵詢醫療意見的新作法，解決即使想去就醫，也經常因為體力與移動能力減退，無法前往醫院；或不耐候診、取藥久候等問



題。在遠距醫療相關規章、制度、技術、資料庫皆已水到渠成的狀況下，MRT及OPTiM攜手打造出「Pocket Doctor」平台，照顧更多熟齡人士的健康。

「Pocket Doctor」平台是一個醫療、健康諮詢服務平台，希望「運用有限的醫師資源，有效提供診療、諮詢服務。讓所有人都感到醫師就在身邊而安心」老人家一旦覺得身體不適，就可以在線上找到醫療資源，獲得由專業醫師提供的服務。

「MRT株式會社」是一家醫療人才媒合及醫院行政業務管理支援平台服務公司，可提供醫師與健康照護員人才仲介、醫療機關開設及營運顧問服務，以及遠距診療、健康諮詢服務。

在醫療人才仲介過程中累積的資訊，使MRT得以掌握醫師及醫療服務機構的專長與強項，運用醫師、醫院、機構資料庫等龐大的相關資料。而「OPTiM」這家新創企業則專

營IoT平台服務及遠距管理，OPTiM運用自身研發出的「Overlay Technology」專利技術，讓患者能在家裡用智慧手機與平板電腦拍攝出更清晰、高畫質的患部影像，醫師並能在畫面上即時以紅筆圈起患部，或以手指記號與患者進行討論。以上的案例都是在解決高齡族群「怕生病」的痛點。



// 因應高齡者超早起生活作息，日本「唐吉軻德」發展出「清晨貨品上架員」的新職務，提升店鋪經營績效，便是把握「怕沒錢」痛點而開創出的商機。//

而像是了解行業淡旺季勞動力需求的「高齡社」（勞動力仲介），為高齡者媒合合適的兼職工作。又或是覺察高齡者超早起生活作息的「唐吉軻德」（百貨業），改造內部工作流程，發展出「清晨貨品上架員」的新職務，提升店鋪經營績效，便是把握「怕沒錢」痛點而開創出的商機。

此外，如推出G.G Mall店型的「永旺」購物中心，迎合高齡者對於健康與打發時間的需求，打出「早晨七點就開門」的口號，吸引高齡者一早就到購物中心進行晨間運動及健行；或是深知寵物對高齡者重要性而推出寵物共住宅的「新日本月曆公司」；而資生堂則是研發推出可以消除老人特殊體味的香水，便是掌握了高齡者「怕無聊、怕尷尬」的痛點，開創出新的商業模式。

而考量高齡者健康狀態而設計特別行程及服務的旅行社「Club Tourism」、體貼

照護者辛勞而推出貼心菜單即食食品的「Kewpie」、還有最懂高齡者家電產品的「Panasonic」，透過跨領域合作，推出搶占銀髮商機的新產品或服務；而為了避免自己過世後造成困擾，把已經用不到的物品、珍藏以久的寶貝託付給會珍惜它們的新主人，因此興起了一股「生前整理」、「斷捨離」的風潮，二手交易市場也隨之熱絡。透過「Mercari」的操作介面簡單、易懂、低門檻，讓熟齡人士的二手商品有了新的出路。這些產品及服務則是應對了高齡者「怕無能為力及怕死後不安」的痛點。

面對這龐大的不老族群，我們除了應重視未來進入超高齡社會所將面臨的各種問題之外，也應思考如何化危機為契機，透過痛點的掌握與解決方案的提供，提升不老族群的生活品質，也為產業的轉型與發展提供一條新的路徑，開展不老經濟的巨大商機！**A**





Boa Pouf「甜甜圈椅」推出純白、粉紅、嫩黃等多重色彩可供選擇。

童趣設計 (上)

重新為你找回生活的溫度

文／李俊明 · 圖／HEM · Atelier Ief Spincemaille · Bird Buddy



看更多經典設計

紛紛擾擾的世界，還是回歸童趣最令人安心。充滿玩心的設計，不只是為兒童，也為大人而生，讓使用者享受功能與造型的奇巧之餘，也能更增添心理層面的滿足感。

追求 童趣是一種生活態度，不一定只是講求可愛或造型奇巧，因此在重新找回生活，享受日常時光的風潮中，也出現了愈來愈多讓人眼睛一亮的「童趣系」設計商品。

比方日常生活不可或缺的坐具，除了幾家知名品牌已推出動物造型的搶眼椅具，成為新時代的經典，如今「童心」的演繹也有了更多元的表情；像是「幾何化」、「抽象化」的發

展便是一例，不需卡通造型或是動物偶型，同樣非常「卡哇伊」！比方這款「甜甜圈椅」，便打破了設計窠臼，不僅流線時尚，還在粉嫩中引出更多柔軟與療癒。

來自荷蘭鹿特丹的設計師莎賓·馬賽莉絲 (Sabine Marcelis)，一向專精材質研究，擅長將極簡造型與特殊材料融合，激盪出獨樹一格的作品。而她還有個獨特喜好一對甜甜圈格外迷戀。因此她將「造型」與「材料」結合，

為瑞典家具品牌HEM設計了這款Boa Pouf 甜甜圈造型椅。

圓潤中透出療癒 極簡造型卻不簡單

「它有著如此完整又充滿無限可能的形狀，儘管非常簡單，但絕不無聊。」設計師如此解釋了她對甜甜圈造型的熱愛。而環圈的「虛」與「實」，也令人充滿想像空間，讓設計師有了更多創作揮灑的空間。

雖說市面本來就有「懶骨頭」類型產品，但這款甜甜圈椅並非填充保麗龍泡棉而已；它「軟中帶硬」、「圓潤光滑」的特質，需要獨特材質製作，才能達到好看又好用的境界。

首先，甜甜圈椅內藏木質支架，因此非常堅固，同時坐上好幾人也沒問題。接著，再以海綿橡膠填充，讓椅身更為柔軟舒適。最關鍵的則是外覆羊毛針織椅套，而且為了做到最美觀的境界，特別採用無縫設計，讓面料看不到車邊，更像甜甜圈的光滑圓潤。

這其中的創新技法，就是讓布面直接織



Boa Pouf「甜甜圈椅」外層柔軟、無接縫，內部則具強固支撐。

出貼合甜甜圈的角度，因此不會產生拼接的車縫。「皺褶與接縫會破壞軟式家具（的造型），除非能做到真正無縫，我才想推出這款設計。」設計師自承，發想時就已設定明確目標，一定要以追求無縫為優先，因此激發了技術上的創新。

由此觀之，表面看來似乎很簡單的順理成



章，在幕後可是花上兩年時間進行研發，因為單靠傳統技巧，無法做好立體織面處理，必須不斷砍掉重練，才能在創新中做到「隨形而織」的地步。而本作品也憑藉著突破性的創新思維，入圍角逐2022年設計媒體《Dezeen》舉辦的Dezeen Awards年度「最佳坐具」設計賞。

傳統融入創新 家具也可變身玩具

誰說「懶骨頭」躺椅就一定得像沙包？創作者大發奇想，將椅具設計成「長條」，可在室內外空間自由延展，讓人怎麼捲，都舒服！

比利時視覺藝術家史賓瑟馬列（Ief Spincemaille）一向熱衷於大膽嘗試，他所創設的工坊推出了獨特的「繩索椅」，讓人重新思索椅子的定義與角色。

說它是「椅」，其實更像「繩」。原來這系列產品最早源自名為「繩索」（Rope）的藝術創作，特意將60米長、直徑30公分寬的作品，放大成「大人國」般的尺寸，並巡迴世界展出，一邊紀錄每個地方的反應，一邊也延伸出旅行日誌。在大受好評後，藝術家又趁勝推出12公尺與6公尺版本，成為可量產的商品。



圖左：長條形的「繩索椅」，可在室內外自由延展，讓人怎麼捲，都舒服。圖右：「繩索椅」運用「條編」技藝，體現「傳統工藝再創新」的魅力。

這些「繩索椅」除了包含多重色彩、造型、長度與製作材質，可當成坐具或玩具，在私人住家或公共空間也很好用，甚至室內、室外都可用。值得注意的是，它的製作技法，可說是「寓傳統於創新」，這種「條編」技藝，過去常見於籐籃、竹編當中，此次改用於坐具設計，被賦予「傳統工藝再創新」的使命。

這些「繩索椅」都在比利時工坊以手工編織，為此還與工程專家一起開發出特殊的編股裝置；而且為了讓產品更獨特，每件都會附上編織匠師的「產地溯源」認證。這些產品可由工坊專業匠師製作，也可至個別現場與當地社群一起攜手製作，如果訂購的客戶想要參與編織，甚至也能進行特別的工作坊安排。

創作者認為，這件如同雕塑的坐具，不只是造型搶眼的椅子而已，還扮演某種「社交平台」角色。人們可以或坐或臥其上，無論玩耍、談天、或放空，只要同處於令人童心大發的情境，就能在疏離的社會中產生連結人群的功能。設計團隊指出，「它不只是物件，而且也有靈魂。」只要坐在上頭的其中一人調整了姿勢，整條繩索椅的形狀與平衡也會隨之改變，增加更多互動體驗。



「智能餵鳥器」能透過感應監測，拍下各式鳥兒「大頭貼」。利用AI科技，人們也能在不破壞自然生態的前提下「科技賞鳥」。

讓生活擁抱自然 科技賞鳥引人童心大發

回歸童心的另一種表現，是重新與大自然再次連結，藉由與自然的互動，使感官與思考再次變得敏銳、感性。近年市面也出現了一些產品，讓人們思考如何「復得返自然」，比方利用AI科技，也能在不破壞自然生態的前提下「科技賞鳥」，享受都市鄉居閒趣。

你可能想不到，根據專業調研公司Allied Market Research研究推估，全球餵鳥器市場從2021年的11億美元，到2031年就可望接近倍增至21億美元之多。為什麼會有這麼驚人的商機？答案就是人們在疏離的世界中，愈來愈喜歡動物的陪伴，而諸如鳥類等生物，又往往能帶來精神的撫慰，對健康產生正面助益，因此在新冠疫情蔓延期間，更加刺激這類產品銷售成長。

在這樣的趨勢下，連結了AI人工智慧、手機App、Wi-Fi、數位相機的餵鳥器也就應運而生，改變了人們與自然生物互動的模式。你不需要一定要有庭院，只要有陽台或窗戶，就能享受與大自然的互動。

這款稱為「鳥友」（Bird Buddy）的餵食

器，強調在智能應用下，讓人可親近自然，但又不干預自然。透過感應器、攝像鏡頭、麥克風的監測，只要有鳥兒飛來停棲，就會自動傳訊到你的手機，讓你透過手機螢幕即時觀察鳥兒動態，也可利用鏡頭拍下鳥友的可愛身影，蒐集各式鳥兒「大頭貼」。

最厲害的是，就算你沒空瀏覽通知，內建鏡頭也可自動拍下每次造訪的鳥兒，不必擔心錯過好朋友來訪；而且廣角鏡頭拍下的高清特寫，會為你辨識超過一千種鳥兒品種，協助你清楚認識住家周邊的飛禽社群，讓你以前所未有的距離親近這些害羞的小動物。

使用者不僅能在細膩的觀察中，發現不同食物如何吸引不同鳥類，而且AI功能還會自動在相簿中標示特殊品種，讓你的「賞鳥日記」更生動有趣！使用者甚至可購買選用配備，像是裝置於鳥屋頂層的太陽能板，讓餵食器更環保節能。A



使用者可加購選配，像是裝置於鳥屋頂層的太陽能板，讓餵食器更環保節能。



時時刻刻微養生

一天的順時養生法

文／陳月卿·癌症關懷基金會董事長



看更多健康常識

順應現代生活忙碌節奏，透過簡易可行的「微養生」心法。從起床到入睡、從坐臥到行走，皆能輕鬆落實「養生即日常」的健康美學。養生不複雜也不困難，只要每天一點點，就能為自己加強免疫力、儲存自癒力！

慢性疾患小心補，選對適量才健康

《黃帝內經》的經絡時辰理論與現代科學的「生理時鐘」相似，2017年的諾貝爾生理醫學獎（Nobel Prize in Physiology or Medicine）頒給傑佛瑞·霍爾（Jeffrey C. Hall）、麥可·羅斯巴希（Michael Rosbash）

和麥可·楊恩（Michael W. Young）這三位美國遺傳學家，就是因為他們的研究證實生物體內透過基因和許多蛋白質彼此之間的互相調控，讓生理時鐘自有晝夜週期，隨著每天不同時段，生理時鐘會預期並調節人體狀態，協助管理我們的睡眠和飲食節奏、荷爾蒙的釋放，以及血壓和體溫。

根據生理時鐘 規律過好每一天

生理時鐘不但調控著作息和生理代謝，更對免疫系統、神經系統、外在行為與精神情緒，甚至是腸道內菌叢，都扮演著至關重要的角色。許多研究也發現，生理時鐘混亂對健康真的有影響，包含代謝疾病、心血管疾病、心理疾病以及癌症。很多中風和心肌梗塞乃至猝死的案例，經常都發生在長期熬夜後。

你的生理時鐘和《黃帝內經》的經絡時辰若合符節嗎？如果是，恭喜你！表示你的經絡系統堵塞不嚴重，仍然與大自然保持連動；如果差得遠或很不規律，那就要趕快努力調整。

我和先生在他肝癌開刀前都是夜貓子，夜愈深愈文思泉湧，經常過凌晨1、2點才睡；開刀後不敢大意，提早到晚上10點睡，果然健康日益進步。但日久疏懶，幾年後又逐漸延後到晚上11、12點，但我發現11點以前睡和11點以後睡，隔天的精神和身體狀態真的差很多，年紀愈大愈明顯。所以，養生第一課，請照著經絡時辰，根據生理時鐘，規律的過好每一天。

用起床操展開健康的一天

除了按照經絡循行調整日常作息，莊淑旂醫師教我的好習慣之一，就是早上醒來別急著起床，要先在床上伸個懶腰，接著伸直手臂、搓熱雙掌、熱敷眼睛。她更教了我一招「乾洗臉」，說是可以減少臉上的皺紋與斑點。當時莊醫師已經70多歲了，臉部皮膚依然白皙、有光澤，也沒有太多皺紋與老人斑。我得知祕訣，大喜過望，第二天醒來就開始實踐。

我從學會熱敷眼睛和乾洗臉的那天開始就天天實踐，原因是動作簡單，效果明顯。後來又陸陸續續跟著好幾位養生專家學到一些妙招，我根據個人習慣，編成我的「起床操」，大約不脫中醫養生功法「內八段錦」範圍。因為效果太好，一天不做，就會感覺不舒服，所以從不間斷。

十二時辰經絡養生法

現存最早的中醫典籍《黃帝內經》提到「十二時辰經絡養生法」，將一天分為十二個時辰，人體有十二經脈、十五絡脈，每條經絡會在特定的時辰內運行，我們只要依照經絡運行的順序來休養生息，就能達到養生的最佳效果。

子時 晚上11點~凌晨1點：走膽經
要進入「熟睡」狀態，膽才能進行排毒。就西醫觀點來看，這時也剛好是「生長激素」和「褪黑激素」分泌旺盛的時刻，生長激素能促進發育，也可以修復受損的組織和細胞，同時促進新陳代謝，更新老舊細胞，讓細胞保持活力，延緩老化。



丑時 晚上凌晨 ①～③ 點：走肝經

也是要熟睡肝才能進行排毒。這時不睡覺易引起肝火旺，疲勞、視力減退、脾氣不好、頭暈腰痛、月經失調、失眠、肋間神經痛等。睡眠是體內細胞進行修復的時間，此時熟睡也是養生最重要的原則。從事夜間工作的人最好每週至少要有一天、每月要有一週、每年最少要有四個月能早睡。



達到養神、養氣、養筋的效果，尤其子時沒睡好的人，最宜利用這段時間補眠。

寅時 凌晨 ③～⑤ 點：走肺經

肝臟把血液提供給肺，通過肺送往全身，這時肺部氣血最旺，有力量排除阻滯，因此肺有問題的人這時咳嗽會比較厲害，相信很多人都曾經有這個經驗。

卯時 凌晨 ⑤ 點～上午 ⑦ 點：走大腸經

早上起床時，大腸開始蠕動就會排氣或想要排便，喝點溫水有助排便。另外，大腸與肺互為表裡，所以早上若能呼吸新鮮空氣、做做養生操，有益肺部與呼吸系統，促進身心健康。

辰時 上午 ⑦～⑨ 點：走胃經

早餐在 7～9 點之間吃完消化吸收最好。如果不吃早餐，胃會一直分泌胃酸，長期下來容易引起胃潰瘍、胃炎、十二指腸炎、膽囊炎等。

巳時 上午 ⑨～⑪ 點：走脾經

要注意補充水分，此時按腿部內側，對消水腫、改善過敏最有效。

午時 上午 ⑪ 點～下午 ① 點：走心經

此時陽氣最旺，午睡 30 分鐘可以

未時 下午 ①～③ 點：走小腸經

是小腸吸收養分的時間，過了這個時刻，腸胃功能減弱，因此過去有「過午不食」的說法。

申時 下午 ③～⑤ 點：走膀胱經

要多喝水，別憋尿。可以多搓後腰、拍打臀部與大腿後側，疏通膀胱經。

酉時 下午 ⑤～⑦ 點：走腎經

適合運動，有助於腎臟排泄毒物。

戌時 晚上 ⑦～⑨ 點：走心包經

晚餐不要吃得過油膩，吃飽飯可散步、做緩和的伸展運動，保持心情愉快。晚上 9 點時可用熱水泡腳。這是人體腎經氣血比較虛弱的時候，泡腳可以促進血液循環、滋養肝腎，提高睡眠品質。

亥時 晚上 ⑨～⑪ 點：走三焦經

人體免疫系統和內分泌系統最重要的工作時間，這時一定要休息，可以聽音樂、洗澡、為明天做計畫，準備入睡。A

本文出自：《時時刻刻微養生》／天下文化出版社



AURORA ESTEL
MADE IN ITALY



震旦「未來辦公室」展示中心開幕，邀請嘉賓蒞臨揭幕。（右起震旦行發言人馬志賢總經理、震旦集團廖慶章總經理、震旦辦公設備簡志遠副總經理、數位轉型學院詹文男院長、看見·齊柏林基金會齊廷運董事、數位時代齊立文內容長。）

震旦『未來辦公室』展示中心啟用

從智能辦公到ESG實踐 助企業低碳轉型



「未來辦公室」

圖·文／震旦OA

震旦辦公設備（OA）於12/15成立「未來辦公室」展示中心，提供「智能高效」、「節能減碳」、「環保永續」三大解決方案，從選用環保節能事務機、掌握設備碳排係數，以節律照明與AI空氣淨化，協助企業打造符合健康WELL辦公場域；並透過「循環經濟」服務模式，將舊機整新再利用，推出環保「齊心機」提高設備再生價值，實踐綠色低碳轉型。

震旦 OA副總經理簡志遠表示，數位化已是落實ESG的關鍵要素，震旦「未來辦公室」展示中心提供多元解決方案，運用數位工具提升工作效率與職場幸福感，也是達成ESG的目標之一。會中邀請到《數位轉型學院》院長詹文男進行趨勢短講，以豐富的企業輔導經驗分享「運用數位科技，加速ESG轉型」，他認為數位科技不僅為企業帶來契機，更改變產業的遊戲規則；每個產業都需要運用數位科技，實踐永續承諾與行動。

震旦多年來響應環保，推動「循環經濟」，透過舊機整



數位轉型學院院長詹文男進行趨勢短講，分享ESG轉型的重要性。



圖左：首次發表的環保「齊心機」，為舊機整新再利用，提高設備再生價值，實踐綠色低碳轉型。圖右：「未來辦公室」展示中心提供「低碳辦公」應用場景，滿足企業高效、敏捷、永續需求。

新再生的過程，賦予舊機新生命，將事務機循環利用；並與『看見·齊柏林基金會』公益合作，以《看見台灣》攝影畫面作為包膜設計，推出環保「齊心機」，其命名也象徵震旦攜手顧客「齊心」環保愛地球。日前更受邀參加行政院環保署舉辦的「循環採購 以租代買」活動，共同倡議加入永續循環採購生態系行列響應SDGs12負責任的消費和生產。

震旦「未來辦公室」展示中心展出「低碳辦公」應用場景，在「智能高效」解決方案上，將事務機導入印量、資安、文件流程管理，透過數據監測節省企業成本，提升文件安全。

「節能減碳」解決方案提供顧客低耗能環保標章的SHARP事務機，另結合震旦IoT服務、智能客服中心與客服APP等數位工具，提供線上即時服務與回傳機況數據，減少人員往

返降低碳排。並以印量管理數據進行碳足跡分析，提升綠色績效。

「環保永續」解決方案上，針對健康辦公議題，以「人因節律照明」與「AI空氣淨化」，為員工打造健康辦公環境，不僅符合全球永續報告協會GRI403-6工作者健康促進準則，更可提升職場幸福感，協助企業降低耗能，邁向淨零碳排。 **A**



因應零接觸需求，以臉部與掌靜脈辨識等多元登入功能，協助企業導入數位科技、提升管理效率。





手舞足道休閒餐旅集團與震旦雲人資系統合作，帶領員工力創數位轉型新契機。

震旦雲成功案例×手舞足道休閒餐旅

雲端人資系統 協助連鎖餐旅數位轉型

圖·文／震旦雲

「手舞足道休閒餐旅集團」秉持傳遞大眾健康生活理念為目標，致力發展全方位休閒餐旅事業，經營版圖跨足休閒、餐飲、健身三大類，近期更將旅宿業納入事業版圖。目前全台有30家門市據點，員工數逾1,200位。為因應未來擴展事業版圖之需，希望能透過導入數位工具，提升營運管理與工作效率。

手舞 足道休閒餐旅集團處長謝佳璋表示，集團內部十分重視科技化管理，在2021~2022年期間，已導入店面的POS

系統及三大事業體的即時績效考核系統，目前持續開發及更新，同時，謝處長也指出，餐飲業要成功轉型，必須由企業內部先行起步，因



HR人資系統

設定 排班 含停用 常用班別 班別 常日班(0800-1700)

崗位 外場 地點

月	202208						
週數	1						
日期	1	2	3	4	5	6	7
部門	一	二	三	四	五	六	日
姓名							
備註							
管理							
部							
專員	0817	0817	0817	0817	0817	休	例
外場	外場	外場	外場	外場	外場		外場
休息	0	0	0	0	0	0	0
工時	9	9	9	9	9	0	9
人數	5	6	5	5	8	0	5

顯示 排班班別 職稱 崗位 排班更新
 費用部門 地點 所屬部門 上班排班



手舞足道休閒餐旅集團橫跨多元領域，選擇震旦雲人資系統作為數位轉型工具；連鎖業多店面的排班可透過雲端人資系統——線上排班功能，班表設計清晰明瞭，調度人手即時又快速。

此以員工管理與經營數位化，作為轉型的首要任務，並選擇震旦雲「雲端人資系統」作為主要協作工具！

出勤排班有效率，計薪快速又正確

手舞足道休閒餐旅表示，自從導入震旦雲「雲端人資系統」，可即時掌握個人出勤狀況，也可自行查看休假別申請進度，另外，線上排班系統除了可以即時查看班表外，也能自主排班，提升便利性。而對於手舞足道各分店主管來說，導入雲端人資系統，全程線上作業，打造無紙化環境，員工出勤報表線上查詢即可快速取得，月底查核出勤報表也能快速自動產出，行政效率翻倍提升。針對集團人資夥伴也能快速掌握全台各店之員工出勤狀況，月底計薪無須手動計算，設定好參數後，即可自動化計薪，結薪正確又快速。此外，震旦雲人資系統，可因應勞動法令更新同步調整系統，不用擔心有觸法的情況發生。

組織內部齊心，邁向數位轉型

組織在面對內部大幅度改革時，員工難免會因為不想改變習慣，而對改變抱有疑慮與偏見，進而形成一股阻力。手舞足道休閒餐旅的人資夥伴為使內部數位轉型成功，積極辦理人資系統操作說明會，蒐集案例與員工分享，並採階段性移除紙本，強化員工們正確的使用觀念，導入至今無論總部或門市單位，皆能充分運用系統，使組織管理效益最佳化，成功數位轉型。A



整合線上打卡、APP打卡、指紋機、門禁刷卡等方式，出勤紀錄快速上傳雲端，管理更方便。



圖一：第九屆西岸藝博會現場（圖片來源：westbund）

震旦博物館特展回顧

2022年上海藝術季回歸 ——藝博會釋放藝術活力



看更多精彩活動

圖·文 / 震旦博物館

2022年11月，隨著上海兩檔藝術博覽會的開幕，伴隨同期上海各大美術館畫廊的五十多檔展覽，上海藝術季終於回歸。（圖一）在後疫情時代舉辦展覽和集會面臨重重困難與不確定性的情況下，又在經歷過疫情寒冬期的上海，如期開幕的藝博會釋放出強大藝術活力與信號，讓人們重新樹立起對當代藝術的信心。震旦博物館與兩檔藝術博覽會除在宣傳上合作之外，並為博覽會接待藝術行業貴賓參觀，更於同期帶來兩檔青年藝術家特展，作為推廣當代藝術的實踐。

上海藝術季——兩檔藝博會齊開幕

2022年11月10日，第九屆西岸藝術與設計博覽會與ART021上海廿一當代藝術博覽會分

別於上海西岸藝術中心和上海展覽中心開幕。

今年西岸藝博會共彙聚來自19個國家、43個城市的逾百家畫廊與機構參展。畫廊單元共78家畫廊參展，其中包括37家首次在海外

兩檔藝博會依然為藏家和觀眾帶來許多經典之作，讓大家大飽眼福的同時也啟動藝術市場的能量。



圖二：第十屆ART021展會現場（圖片來源：ART021）

成立的畫廊。除畫廊單元外，呈現公共藝術的AI PLAZA 單元、多元機構參與的perspective視角單元、聚焦影像藝術的DREAM video影像單元、線上展覽單元WESTBUND ONLINE以及眾多論壇活動也與博覽會同期進行。

ART021上海廿一當代藝術博覽會（圖二）迎來自己的第十年，本次參展畫廊橫跨19個國家、36個城市，逾36家畫廊新入場，並在特別專案單元中迎來各大拍賣行、美術館等多元化的參展機構。

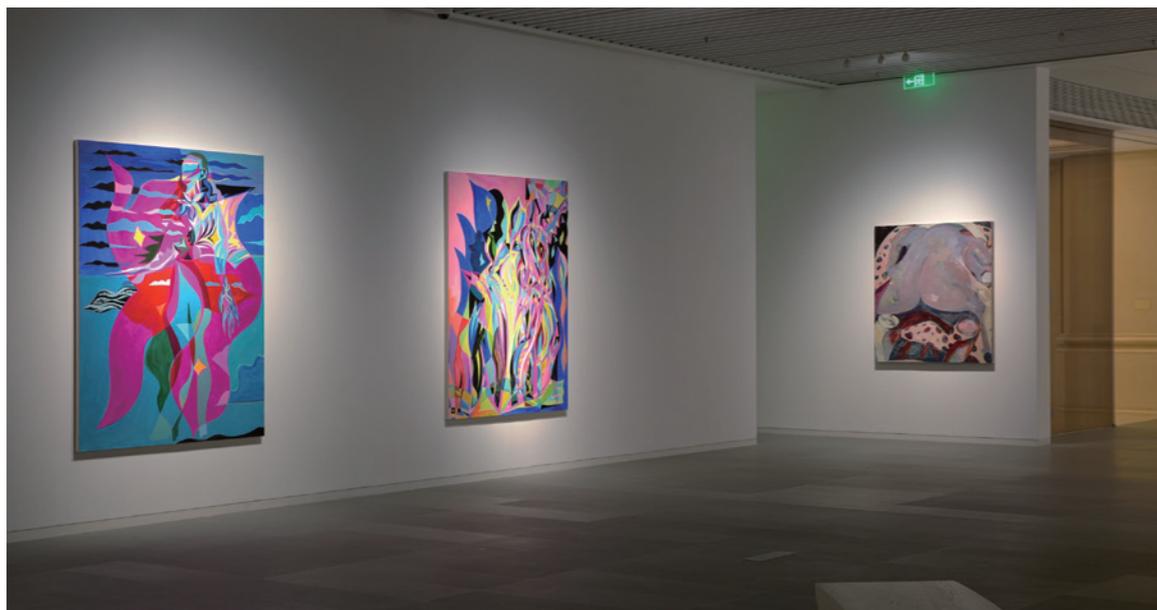
雖然ART021在開幕第二日即宣佈因疫情防控而中止舉辦，西岸藝博會也在隨後的11月13日公眾日宣佈暫停開放。但兩檔藝博會依然為藏家和觀眾帶來許多經典之作，讓大家大飽眼福的同時也在一定程度上啟動藝術市場的能量。

震旦博物館同期特展

在上海藝術季期間，震旦博物館推出兩檔特展「茶中雜詠：顏開藝術展」與「Boundless 無界」，作為推廣青年藝術家的進一步實踐。



圖三：「茶中雜詠：顏開藝術展」開幕現場參觀人潮



圖五：「Boundless 無界」展覽現場

「悲鴻YOUNG」青年藝術家推廣項目在9月推出「自然耀彩——徐驥作品個展」後，於11月繼續在震旦博物館推出第二季的青年藝術家顏開，其以茶代墨的系列作品展「茶中雜詠」於2022年11月4日至12月16日在上海震旦博物館一樓藝文廳展出。(圖三)

顏開的藝術創作，或許間接受到父輩們的影響，汲取民藝百戲的造型、傳統東方的審美。在創作的顏料上，跳脫傳統中國水墨與西方油彩，從悠遠的中國文化取材——茶。借用紅茶、普洱、黑茶等，不同茶葉通過茶汁的油脂、色澤、質感及氣味，產生不同程度的茶色，或深或淺，褐色、赭色的主色調，讓整個畫面具備氣味的同時兼有層次。

在他的作品中，可以看到畫面精緻的佈局，隱藏著東方志趣與當代意象的結合。對於自然小景的描繪，人物、動物及植物的造型造像，也充分借鑒了中國傳統意象，采自古書、古畫及民間木刻藝術的題材與形象，注入充滿童趣又屬於顏開自己的符號，畫面趣意橫生。(圖四)

當代的年輕藝術家們從傳統文化中汲取各種創作元素，與現代創作形式相結合，或融合或創新或突破，他們堅持自我本真的表達，為當代藝術帶來許多不同視角與思路。

正如震旦博物館於2022年11月11日~12月11日展出的藝術家群展「Boundless無界」(圖五)，十三位參展藝術家，二十餘件作品，他們用經典的藝術語言：繪畫和雕塑，



圖四：顏開作品，《一場於驛站的狂聚》，紙本普洱茶、黑茶、紅茶，121cm×85cm，2021

|| 從古典主義到當代文明，從文藝復興到如今盛行的元宇宙和NFT，在科技飛速發展的今天，我們無法明確言說藝術的邊界到底在哪，但相信當代藝術家們會繼續衝破束縛帶來驚喜。||

重新詮釋當下年輕人的內心世界和價值體系。或情緒化的釋放，或冷靜內斂的自省，或向古老自然主義的膜拜，或天馬行空漫無邊際的夢境遨遊，或街頭塗鴉式的詼諧幽默，都自成一派又相互融合。

從古典主義到當代文明，從文藝復興到如今盛行的元宇宙和NFT，在科技飛速發展的今天，我們無法明確言說藝術的邊界到底在哪，但相信當代藝術家們會繼續衝破束縛帶來驚喜。

2023年新一年度的藝術盛宴

2022年12月24日，法國畫家、近代海報設計與石版畫藝術先驅——亨利·德·圖盧

茲—羅特列克(Henri de Toulouse-Lautrec 1864~1901)的全球巡迴藝術大展於震旦博物館盛大亮相，展覽持續至2023年4月7日，期間將為中國觀眾帶來一場摩登的藝術感官之旅。(圖六)

此次展覽展出羅特列克作品系統性的收藏，呈現近120套230多件與藝術家有關的珍貴藏品，其中包括《簡·艾薇兒在巴黎花園》、《日本沙發咖啡館》和《埃爾多拉多：阿里斯提德·布魯恩特》等在內的藝術家代表性作品。完整地呈現羅特列克作為「蒙馬特之魂」，用畫筆記錄下的繁華巴黎。

除此次特展之外，震旦博物館也將於2023年繼續為公眾呈現不同的展覽，與常設館藏文物展一起為觀眾帶來不同的藝術享受。A



圖六：震旦博物館全新特展「浮生巴黎」



一月

明 永樂 · 青花纏枝花卉紋大扁壺

圓形壺口，頸部短直，肩部附加雙繫，腹部呈扁圓形，正面隆起如龜背，中央突起半球形的圓臍，表面用鈹料繪畫串枝花卉、海水波濤、纏枝花紋、八角幾何星紋、花葉紋及卷枝蓮花等青花紋樣。壺體背面平整，中間內凹，器表光素無紋飾，顯示此器為貼壁掛置的物品。（↑高47.2公分）



二月

明 永樂 · 青花雲龍紋雙耳葫蘆扁壺

圓形壺口，其下外擴為圓鼓狀的瓶頭，頸部兩側附加綬帶形的器耳，腹部呈扁圓形，器底有方形圈足。壺口和頸部環繞回紋、半錢紋及卷草紋等三圈青花紋樣，腹部以卷草紋為邊框，框內繪畫青花龍紋、海水波濤及雲朵，龍紋昂首注視前方的寶珠，組成祥龍戲珠的畫面。（↔高30.7公分）

三月

明 永樂 · 青地白花波濤龍紋扁瓶

圓形瓶口，口沿外敞，頸部略長，腹部呈寬厚的扁圓形，器底有橢圓形凹足。瓶口用鈹料勾勒細密的卷草紋，頸部環繞纏枝花卉，腹部通體繪畫海水波濤龍紋。龍紋採陰刻法製作，再用鈹料勾畫龍形輪廓與周邊的浪濤，表面施加透明釉後高溫燒製，形成青地白花之紋樣。（↔高47公分）



四月

明 永樂 · 青花穿蓮龍紋扁瓶

圓形瓶口，口沿外敞，頸部略長，腹部呈寬厚的扁圓形，器底有橢圓形凹足，表面用鈹料繪畫青花紋飾。口沿勾勒方轉回紋，頸部為纏枝花卉，腹部正背兩面各繪一龍，曲頸昂首向後張望，修長的龍身起伏如波，周邊布滿纏枝蓮花，二者組成「穿蓮龍紋」的吉祥題材。（↔高46公分）



2023 年桌曆賞析

兔年

文／吳棠海 · 圖／震旦博物館

玉兔迎春添新象，人逢泰世開鴻運。本專欄於新的年度推出新的專題，依序介紹明清時期頗為盛行的紅色系、藍色系及青色系等單色釉瓷器，以及唐宋元明清時期的外銷瓷發展概況。首篇依照慣例，為大家介紹年度桌曆圖版，祝福大家新年快樂。

精粹館藏

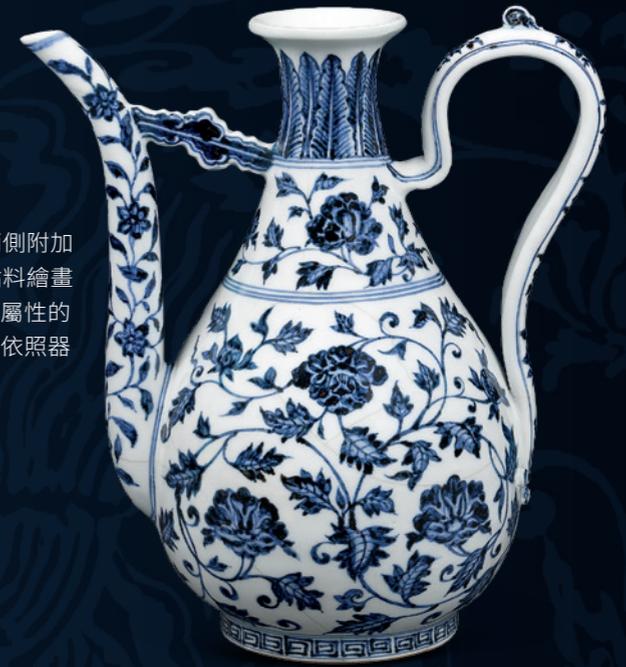


七月 明永樂·
青花桃竹紋梅瓶

圓口，凸唇，短頸，豐肩，長腹上寬下窄，器底有淺圈足。瓶身繪畫三層青花紋飾。肩部勾勒一圈如意雲頭紋邊框，框線內外填飾折枝蓮花和卷草紋，腹部繪畫碧桃與青竹，枝葉順著高長的器面延展布局，瓶腹下方以纏枝靈芝和主紋呼應，表達長壽高節、祥瑞美好的寓意。(↓高37公分)

九月 明永樂·
青花纏枝牡丹紋執壺

壺身呈敞口、長頸、溜肩、墜腹、圈足之狀，左右兩側附加長流和曲柄，流管和壺頸部以雲形板相連，表面用鈎料繪畫蕉葉紋、串枝牡丹、折枝花朵、串枝花卉及回紋等附屬性的紋樣，與壺腹部的纏枝牡丹紋相互搭配。主紋和副紋依照器身形狀布局，裝飾豐富而有層次。(⇨高28公分)



五月 明永樂·
青花菊花紋雙耳扁壺

圓形壺口，頸部直，左右兩側附加如意形雙耳，腹部呈扁圓形，器底有橢圓形凹足，表面用鈎料繪畫青花紋飾。頸部為蕉葉紋，器耳勾勒如意紋，肩部披覆蓮瓣紋邊框內填青地圓珠紋，腹部以菊花為主紋，枝葉左右開展，花朵朝上綻放或斜倚側轉，營造清新活潑的氛圍。(↑高30.7公分)



十月 明永樂·
青花花鳥紋執壺

壺身呈敞口、長頸、溜肩、墜腹、圈足之狀，左右兩側附加長流和曲柄，流管和壺頸部以雲形板相連，表面布滿青花紋飾，計有蕉葉紋、半錢紋、纏枝蓮、花鳥紋、卷草紋、回紋、串枝花卉、靈芝紋及蓮瓣紋邊框等等。花鳥紋運用傳統水墨技法繪畫，呈現栩栩如生的形象。(↓高32.7公分)

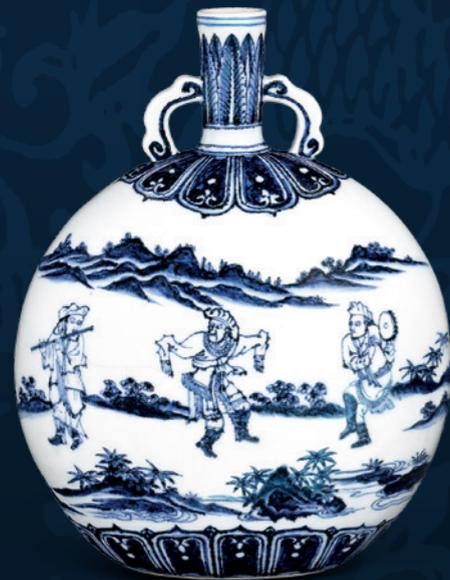


八月 明永樂·
青花折枝花果紋梅瓶

圓口，凸唇，短頸，豐肩，長腹上寬下窄，器底有淺圈足，表面以青花為飾。肩部為如意雲頭紋邊框，框內框外填飾折枝花卉，腹部以桃果、石榴、柿子、荔枝、枇杷、葡萄等折枝花果紋交錯排列，腹下部環繞蓮瓣紋邊框內填折枝花卉，底部勾勒卷草做為陪襯性的紋樣。(↑高33公分)

六月 明永樂·
青花人物紋雙耳扁壺

圓形壺口，頸部直，左右兩側附加如意形雙耳，腹部呈扁圓形，器底有橢圓形凹足，表面以青花為飾。頸部豎立蕉葉紋，器耳勾勒如意紋，肩部和腹底處皆為蓮瓣紋邊框內填青地圓珠紋，壺腹繪畫山水人物圖，居中者展開雙臂跳舞，其他四人手持樂器伴奏，畫面頗為歡樂。(⇨高30公分)



十一月
明 永樂 ·
青花纏枝花卉紋執壺

圓形壺口，頸部寬長，肩部平緩，腹部深直狀如圓桶，底下具有圈足，頸部兩側附加方形流和如意形曲柄。壺身分區繪畫纏枝牡丹、蓮瓣紋邊框內填雲頭圓珠紋、串枝花卉、卷草紋、方形圖框內填折枝蓮、芍藥、芙蓉及靈芝等青花紋樣，紋飾布局井然有序，風格莊重典雅。(⇒高32.5公分)



十二月
明 永樂 ·
青花芙蓉紋玉壺春瓶

喇叭形口，長束頸，斜溜肩，垂墜腹，器底具有圈足。表面以四圈緊密相連的蕉葉紋、花卉紋及回紋襯托三層連枝花卉。頸部分為上下二層串枝蓮花，腹部為十二朵芙蓉所組成的纏枝紋樣，盛開的花朵交錯排列，翻轉靈巧的葉片朝往各個方向，猶如受風吹拂一般自然生動。(⇐高32.7公分)

一月

明 永樂
青花纏枝花卉紋大扁壺
高47.2公分 / 震旦博物館提供



館藏
精粹賞析

文 / 吳榮海 · 圖 / 震旦博物館

明代永樂皇帝重視邊疆經營和海外貿易，派遣使者出訪西北、西南、北方諸國及西洋等地，許多外國文物隨著交流的腳步輸入中國，成為青花瓷器的仿製對象，如本期所要賞析者即是此類作品。

此件 青花壺的造型頗為特別，壺口小而圓，頸部短直，近口沿處突起一圈凸稜，凸稜下方有小繫孔，壺腹呈扁圓形，肩上附加二個對稱的雙繫，壺腹正面隆起如龜背，中央突起半球形的圓臍。

扁壺的頸部、壺腹正面及側壁一周皆以青花為飾。近口沿處環繞一圈串枝花卉，其下勾畫細密的海水波濤紋。壺腹正面採同心圓的形式布局海水波濤、纏枝花朵及八角幾何星紋等紋飾，八角星紋內外填入卷枝蓮花、花葉紋及海

水波濤紋，壺腹側壁則為串枝花卉。

壺身背面平整，中間朝內陷入為圓形凹槽，表面光素無紋，可知其為貼壁掛置之物。露胎處保留十字形的支墊痕跡，顯然此器在窯內燒製時，採用平臥的方式裝燒，下方放置十字形的墊具，與匣鉢隔離，是研究當時燒窯工藝的重要線索。

此器的造型和紋飾皆模仿伊斯蘭金屬器，屬於中外交流的產物。類似的形制亦可見於兩岸故宮的典藏中，提供讀者鑑賞的參考。A



1-1 喜樂家族親子在石碇山城攜手為夥伴們準備充滿家的溫度料理。(照片出處：由喜樂家族小田田實驗基地提供)

震旦人公益行動「溫暖隨行」 幸福喜樂營業中！

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已邁入58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。

1 震旦集團×臺北市喜樂家族社會福利基金會 來山林裡一起野餐吧

石碇雙老家園充滿綠意與新鮮空氣，震旦志工與喜樂夥伴一同DIY五行五色水餃、享用柴燒魚腥草雞湯，在群山環擁下共進午餐，是一大樂事。

2 震旦OA總部×唐氏症基金會（大安小作所） 大手拉小手 一同出遊去

震旦志工以實際行動付出關懷，陪伴唐寶寶一日遊，豐富的行程讓大小朋友都玩得不亦樂乎，愛與人情味讓氣氛增添溫馨。



1-2 震旦志工與學員一起製作美味水餃。



2 陪伴唐寶寶逛水族館、認識海洋生物。



3 學員透過跳舞活絡身體、建立自信。4 震旦志工陪伴幫長者聊天、拍網美照。5 不倒的力量嘉年華，唐寶寶們全力以赴面對每個關卡。

3 震旦OA清水×康家社會福利慈善基金會 舞動出自信光采的自己

音樂律動可以協助身心障礙者建立自信，充實生活體驗和休閒興趣領域，震旦志工利用假日關懷陪伴康家基金會的大朋友小朋友。

4 震旦OA雲林×社團法人雲林縣心生活發展協會 重溫記憶中的美好時光

台西是雲林縣青老年人口比例最失調的區域，長者們渴望有人陪伴聊天，震旦志工攜手正聲電台舉辦關懷活動，協助長者做造型設計，重新看見自己的帥與美，並為長者拍照記錄，在美好的氣氛中找尋及記錄自己的好。

5 金儀松山×唐氏症基金會 第一屆舞動糖甜運動會

12/3國際身心障礙者日，金儀志工陪伴寶寶們一起運動！第一屆舞動糖甜運動會，雖然寶寶們行動力與我們有差異，但面對挑戰全力以赴。



6 金儀志工協助攤位義賣。

赴的精神是相同的，透過活動也讓寶寶們活絡筋骨。

6 金儀嘉義×社團法人世界和平會 盡一分心關懷受飢兒

世界和平會長期以來關注全國各縣市貧弱家庭孩童之營養問題，特與九歌兒童劇團合作於全國各地舉辦「兒童劇慈善公演活動」，金儀志工協助活動進場、義賣活動，為貧童募集餐費。

物資捐贈



全新辦公家具讓社工人員能更專注於服務個案。

震旦集團×社團法人台灣陽光婦女協會 讓陽光溫暖每個角落

溫潤的木頭色基調，讓陽光辦公室看起來放鬆又溫暖，為使社工人員能夠專注於服務個案上，震旦集團捐贈全新辦公椅與收納櫃，協助基金會打造舒適辦公室。A

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
AURORA

未來辦公式

Image Your Future

永續創新 共築低碳生態圈



震旦「未來辦公式」揉合共融、共創、共享、共好概念，提供高效、節能、環保三大智能辦公解決方案，作為永續轉型孵化基地，攜手顧客共築低碳辦公生態圈。



SHARP

Be Original.

2017-2021
5年連續[※]No.1
日本Android™手機銷售數量



輕鬆拿 隨興拍

AQUOS sense7



捕捉每一刻的相機

全日使用的長效電池續航力

持握舒適的尺寸

Sharp Mobile Taiwan



AQUOS 手機台灣官網

<https://aquosmobile.sharp.com.tw/>



※Android 智慧型手機的各廠牌日本國內銷售數量市佔率連續五年第一：SHARP 依 BCN 行榜 (2017-2021) 智慧手機類別中 Android 智慧型手機各廠牌銷售數量進行調查結果

夏普震旦



夏普震旦生活3C



夏普震旦門市