

名人講堂

世紀奧美公關創辦人—丁菱娟
變動年代的職場新能力

藝文饗宴

館藏精粹賞析
青花雲龍紋雙耳葫蘆扁壺



1971年7月創刊·發行51年7個月

FEBRUARY 2023 二月號 No.619

逆風前行 成就新未來

培養破框思維敢變出擊

GO AGAINST
THE WIND



電子版月刊

在疫情、通膨局勢變動下，該如何因應風險、克服挑戰，
轉換為滋養成長的養分？現在起，培養贏家心態，
才能逆風前行，開創屬於自己的天空。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

360° 辦公樂活趣

陪伴您辦公生活每一天



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



逆風中站穩腳跟

這個世界變動的太快，人們受到多方環境因素衝擊，長期處於集體焦慮的時代裡，開始害怕自己跟不上時代、漸漸被淘汰。要如何在模糊不確定的情況下，仍保有積極前進的能力？

透過本期封面故事「逆風前行，成就新未來」主題，引領讀者培養破框思維，學習如何勇於改變、乘勝追擊？未來博雅集團董事長張永軍提出職場人必備的5種生存能力，並引述管理學大師彼得·杜拉克所說：「動盪時代最大的危險不是動盪本身，而是仍然沿用過去的思維邏輯做事。」因為沒有工作能夠一勞永逸，職場就是逆水行舟，不進則退。

企業趨勢顧問黃祖強表示，大環境的不景氣已成共識，未來面臨的生存與競爭挑戰，考驗企業與個人的應變力。趁此時打破舊框架、做好創新的準備，聚焦新藍海，才能在落底轉折有所發揮。

最後，分享傑森·費弗 (Jason Feifer) 在《Build for Tomorrow》的話：「人生是美麗與混亂的平衡，沒有任何東西能長期保持不變。一個什麼都知道的世界是一個無聊的世界。」人們面對改變的可怕之處，在於感到無能為力；所以我們必須提前採取行動做好準備，才能在逆風之下站穩腳跟！**A**



編輯聊天室

《震旦月刊》主編
蘇美琪 Maggie Su



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.619
FEBRUARY 2023



A p.20

未來企業正面臨生存與競爭挑戰，此時應打破舊框架，並謀劃求變的可能，以便在落底轉折有所發揮。



A p.24

世紀奧美公關創辦人——丁菱娟



A p.32

來自北歐設計的「鳥兒啾啾」(Tweet Tweet Little Bird) 表現童趣設計的創意，也傳達對鳥類與自然的珍愛。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 逆風中站穩腳跟
文/蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 有限人生，無限賽局
文/天下文化出版社

T 科技速報 TECHNOLOGY

10 經濟趨緩
擋不住科技進步
文/張志康

COVER STORY

在全球變動環境中，時時考驗著領航人心性與才智，「智慧」與「決斷」是逆風前行的關鍵，培養韌性思維、適時改變應變，才能航向新未來！



M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

12 自己創造新常態
編譯/大師輕鬆讀

C 封面故事 COVER STORY

14 逆風轉舵 領航新未來

序言/蘇美琪

16 疫情之下，職場人靠什麼生存？

5種生存能力
以萬變應萬變

文/張永軍

20 2023職場生存戰
打破舊框架 聚焦新藍海

文/黃祖強

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

24 世紀奧美公關創辦人——丁菱娟
變動年代的職場新能力

文/時報文化出版

M 職場觀點 MANAGEMENT

28 2023年企業戰略規劃怎麼做？
7步驟完成戰略規劃

文/黃至堯

D 玩味設計 DESIGN

32 童趣設計（下）
為設計來點童心 可愛力量大
文/李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

37 別輕忽帶狀疱疹
可能是身體拉警報？
文/林欣怡

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

42 震旦家具通過WELL HSR評價
為顧客打造ESG健康辦公場域
圖·文/震旦家具

44 通業技研×Artec Leo3D掃描器
協助家具產業
快速訂製風格家具

圖·文/通業技研



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

46 震旦博物館新展開幕
浮生巴黎——
亨利·德·圖盧茲-羅特列克
全球巡迴藝術大展
圖·文/震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 古器物學講座
——明清單色釉瓷器專題①
明清單色釉瓷器概說
圖·文/吳棠海

48 震旦博物館出版叢書介紹
藏品圖錄
圖·文/震旦博物館

53 館藏精粹賞析
明永樂 青花雲龍紋雙耳葫蘆扁壺
圖·文/吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
不加糖卻很甜
體會「幸福」的滋味
圖·文/震旦集團



JON LEVY

瓊·李維

文/天下文化出版社

有限人生，無限賽局

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

1986年，詹姆斯·卡斯〈James P. Carse〉出版一本深具影響力的暢銷書《有限與無限賽局》〈Finite and Infinite Games〉。卡斯認為在生活的每一方面，我們都參與過其中一種賽局。

有限 賽局有開始跟結束，你參加是為了贏，而且有大家一致同意的規則〈例如：要玩多久、獲勝的定義是什麼〉。籃球就是一種「有限賽局」，大家在規定的時間內競賽，時間內得分最多的球隊獲勝。如果你還想要玩，可以再打一場，但

是第一場已經結束了。這就是有限賽局。

另一種是無限賽局，指的是比賽不會結束，也沒有一致同意的規則，所以沒有贏家或輸家。大家投入這種賽局純粹是為了享受，目標是盡量讓賽局一直持續下去。舉例來說，婚姻是一種無限賽局，你走入婚姻不是為了跟

鄰居或朋友比高下，或是比比看誰的婚姻維持得更久。

你選擇走入婚姻，是因為它帶給你的價值。而且請注意，婚姻沒有一體適用的規則，每對夫妻經營婚姻的方式都不一樣。這是一種需要努力維繫，希望能盡量持久的無限賽局。當我們持續下去，其他人會跟著參與。

人跟人之間的交流、社群、信任和親密安全的關係，全都是無限賽局。我們參與其中，是因為我們從中獲得喜悅，親密安全的關係本身就是一種獎勵。

人與人之間的交流、親密安全關係都是「無限賽局」

和婚姻很像，人跟人之間的交流、社群、信任和親密安全的關係，全都是無限賽局。我們參與其中，是因為我們從中獲得喜悅。親密安全的關係本身就是一種獎勵。努力爭輸贏是荒謬的，因為你沒有辦法獲勝。值得思考的是，社群變大並不代表獲勝；你可以開開心心的生活在一個小而關係深厚、符合你價值觀的社群。能參與其中、一同遊戲本身就足以獎賞。雖然你玩得愈久，影響力會跟著變大，但這是副產物，不是目標本身。

就像作家賽門·西奈克〈Simon Sinek〉指出的，當人或組織投入錯誤的賽局，結果可能會是毀滅性的。當福斯汽車〈Volkswagen〉為了讓產品觀感更好而偽造汽車廢氣排放數據，或是富國銀行〈Wells Fargo〉為顧客違法開設銀行帳戶，這些做



法短期或許有賺頭，但是騙局一露餡，兩家企業聲譽都遭受驚人的損害。這些企業從事無限賽局的生意，行徑卻有如在玩有限賽局。他們的目標應該是盡其所能，讓賽局能夠打得愈久愈好，但企業高層變得貪婪，只想拿到紅利獎金，漠視自身行

為的後果。

投入「無限賽局」之前，必讀5招

同樣的道理，如果我們把社群視為有限賽局，就會把親密安全關係的體驗，變成像是在下一盤西洋棋，錯把每個人獨有的價值，當做被

我們用來達到目的的兵卒。這麼一來，我們培養的信任與親密安全關係會破滅，瞬間瓦解我們花時間努力營造的重要事物。

許多組織中所堅持的事情：他們投入的是一場無限賽局。他們已經了解，透過投入一個社群賽局，可以幫助人們改善生活，也能實現我們自己在意的事物，無論是變得健康、事業成功、宣揚理念，或甚至是找到最好的朋友。

這或許表示某些日子，你將跟很棒的新客戶、捐贈者

或朋友見面並建立關係，而這感覺就像你是獲勝的。而其他日子，人們將不會是比賽對手，或是你的成員因為搬到其他城市，無法再參與社群，這個感覺就像你是失敗的。恰是此時，記住你在參加什麼樣的賽局很重要。這跟數字無關；重點在參與、建立關係，以及盡量拉長參與賽局的時間。

賽局本身就是贈禮，參與其中，就會帶來生命的魔法。以下是我投入無限賽局多年獲得的發現，它們曾經幫助了我，希望也能幫助到你。

1 一切皆始於善意

如果我們不是立意良善，幾乎不可能與他人培養深遠的關係與一體感。或許短期能跟人建立起連結，但時間一久，自私的意圖就會露餡，導致自己身敗名裂，那麼我們從中所獲得的社會、職涯與健康益處，最終都將煙消雲散。我不是說我們得純然的利他。有人要賣我產品沒問題，但我希望銷售人員把我的最大利益放在心上。舉例來說，如果有一個非營利組織希望我支持他

們的理念，我總會希望那個組織尊重我的想法。

2 親密安全的關係、自在的感覺

你一定能想像要去見老友的那種期待之情。那種你能天南地北什麼都說，不必擔心被批評的對象。可惜，這種心理上的安全感太罕見了。當Google想了解讓團隊有效率的因素為何，他們進行一個研究，稱為「亞里斯多德計畫」〈Project Aristotle〉。

我們通常會想像一個最高效率的團隊〈尤其是在Google這樣的企業裡〉應該是由5到10位來自各專業領域的超級巨星組成。這些超級巨星加起來的智商有10億，他們3週大就會說話，所以贏得了所有獎項。但研究的發現出乎意料：想要預測一個團隊是否為高效團隊，排名第一的要素，是所謂的「心理安全感」〈psychological safety〉。

有安全感的團隊願意冒險，成員之間不會刻意設下心防。就像我們學過的，脆弱迴路能夠建立起人與人之



間的信任，讓我們感覺彼此的關係更緊密。當團隊成員具有足夠的安全感而願意說實話，即使成員說錯或是犯錯，這種團隊的整體表現也會勝過那些看起來很強大、內部卻缺乏安全感的團隊。我的意思並不是指你的社群要開放給每個人參與。誰是你的社群成員取決於你，但重要的是，社群必須讓每個成員感到安全、擁有歸屬感。

3 建立一個平台，並看見社群成長

一個人的社群意識是來自社群整體；這不是靠哪一個人所能給予的東西。相反的，我們可以提供一個平台，讓人們聚在一起，透過

一個體驗凝聚他們的關係。記住，你的社群已經在那裡；他們只是需要方法連結與聚集。你設計一條路徑，讓大家發現那個方法，到達路徑的終點時，他們體驗到一種歸屬感，一種回到家的自在感，以及跟價值觀相同的人同在的感覺。這是人人變得更好的來源，也是你培育影響力的來源。

4 提供一場入會體驗

入會儀式具有一種意義，能讓人感到自己克服某個關卡，因此成為社群的新成員。就像我們在大學姊妹會看見的，入會儀式的過程愈嚴肅緊張，這個團體就愈有凝聚力。



然而，儀式中完全沒必要做任何令人痛苦的事（無論是社交上還是身體上），如同在「創意早晨講座」，在演講或表演開始前，你會受邀站起身來，讓大家跟你打招呼。這是歡迎所有參與者的常見體驗。對影響力人士社群來說，單純來參加晚宴、一起下廚，這就是入會儀式了。只要完成，他們就屬於「圈內人」，可以參加我們的任何沙龍。只要他們進入我們的固定邀請名單，這裡永遠都歡迎他們。

5 運用ABCD：根據資產的社群發展模式

當一家大型企業缺乏一項技能，他們可以雇人，但在社群裡，找到特定專才並請他們配合，這個選項就複雜得多。反之，強大的社群傾向會遵循「根據資產的社群發展模式」〈Asset-Based Community Development，簡稱ABCD〉，ABCD模式認為，比起聚焦於成員缺乏的

事物，更該從他們當中已經具備的技能和資源中壯大。這個方法讓成員能夠貢獻己力，為自己的成果感到驕傲。

最後，我想要指出的是，與他人建立良好關係或許是一場無限賽局，但這不是說，你需要永遠把人們聚在一起。你可能只想嘗試辦一、兩場活動，看你是否覺得享受。你也有別的選項，加入其他社群，一起辦活動。無論你的選擇為何，要確保這個方式適合你的個性，符合你的目標。

我個人更偏好至交好友的

聚會；你可能會想跟二到三人聚會，或甚至跟某位朋友去健行。你也必須釐清適合你的社群類型是什麼，以及從社交團體與商業開發，到以理念為基礎的社群和公司文化。

此外，我們也會探索實體社群與線上社群的差異，畢竟線上社群已經愈來愈普遍。雖然所有課題對你來說未必能直接套用，但透過實際案例，還是能為我們激發靈感、帶來洞見。 **A**

出自：《影響力法則》／天下文化出版社



// 與他人建立良好關係或許是一場無限賽局，但這不是說，你需要永遠把人們聚在一起。無論你的選擇為何，要確保這個方式適合你的個性，符合你的目標。//

你問
我答

No.
619

《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

真正的人脈不是你認識誰而已，而是你對別人幫助了什麼？如果你的行為是_____，並在關鍵時刻產生作用，才是真正的人脈！

A 利他

B 利己

C 利益

掃描看解答



數字解碼



看更多科技趨勢

經濟趨緩 擋不住科技進步

文／張志康，資深媒體記者

疫情後，全球通膨依然持續中，各國央行的貨幣寬鬆政策也導致今年全球的經濟成長趨緩甚至停滯。但科技仍不斷前進，不管是電商還是能源，又或是近年來常被提及的ESG，都持續大步邁進。



1.2 兆日圓

貶值帶動 跨境電商快速發展

依世界經合組織調查顯示，日本中小企業電子商務比例僅22%，遠低於世界平均31%水準。隨著IT科技的快速發展，以及日圓的大幅貶值，2021年日本面向大陸及美國的電子商務總營業額快速發展，已達出口總額的1成。日本最大的跨國電商業者BEENOS表示，2022年1~6月的營業額較2020年成長8成，究其原因在於日圓的大幅貶值，讓日本產品的競爭力大幅提升。有鑒於此，依日本貿易振興機構（JETRO）的調查顯示，使用或正在考慮使用跨境電商的中小企業達到48%，比大企業高出約10個百分點。

資料來源／日本經濟新聞

2.85 億噸

零碳排能源 全球聚焦綠氫

雖然美國能源部日前宣佈成功完成可控核融合實驗的消息，但距離正式商轉還有很長的距離。但除了核融合外，氫能似乎是比較有效的一種石化替代能源。目前除歐洲積極推動外，許多亞洲國家也導入了綠氫的推動。簡單來說，所謂的綠氫就是透過風力或地熱等零碳排發電，電解海水製造氫氣，因為這個過程不會排放二氧化碳，成為目前許多國家正在推動的再生能源。

目前引進綠氫的亞洲國家包括韓國、印尼、泰國及澳洲，根據國際氫能委員會和美國麥肯錫發布的報告顯示，到2050年，氫能需求僅大陸、印度、日本和韓國等4個國家就將達到2.85億噸，占世界的43%。未來除用來石油精煉及發電外，氫氣煉鐵和氫能汽車相關需求也將激增。

資料來源／彭博、日本經濟新聞

2.02 億台

電視出貨量創10年新低 今年看降

據TrendForce 統計，2022年下半年整體電視出貨量僅 1.09 億台，年減 2.7%，最終全年出貨量為 2.02 億台，年減 3.9%，創近十年電視出貨量新低。雖說群創總經理楊柱祥認為，面板廠將於今年下半年迎向旺季，但有鑒於普遍認為今年全球經濟成長將衰減甚至停滯，預估今年全球電視出貨量將再次衰退1.4%達1.99億台。在層級市場部分，高階8K電視由於迄今沒有內容，加上售價昂貴，2022年首次出現7.4%年衰退。三星計劃今年歐洲推出新機種，加上面板廠陸續推出優惠8K產品吸引更多品牌採用，TrendForce預估，2023年8K電視出貨量可望年增20%，突破50萬台。同時因為LCD面板大幅跳水，也使得採用UHD LCD和白光OLED O/C面板的電視價格顯得高昂，更不利2023年的銷售成績。

資料來源／TrendForce、工商時報

50 億人

行動數據成長快速 未來6年暴增5倍

全球電信設備供應商愛立信日前發布《愛立信行動趨勢報告》，報告中指出，全球行動網路的5G用戶數將在2022年底達到10億人，預計到2028年時將達到50億人。屆時，這50億人所產生的行動數據流量，預計將占總行動數據流量7成。台灣愛立信總經理周大企觀察，過往電信業者幾乎都會提供的「吃到飽」服務也許不再是最佳方案，未來電信業者將可能採取分級收費制度。2022年中，影片約占全球行動網路流量的70%，針對抽樣網路流量的測量顯示，來自串流社群媒體平台的影音串流構成了絕大部分的影片流量。另外，過去10年間，行動數據量成長287倍，也構成龐大的耗能，在全球節能減碳的趨勢下，愛立信將透過永續網路演進、擴展與現代化及智慧化營運等方式，降低總耗能。

資料來源／聯合新聞網、數位時代

164 萬輛

比亞迪超車特斯拉 成電動車王者

大陸的新能源車占新車比例愈來愈高，比亞迪在大陸的新能源車市場遙遙領先，截至去年11月底，比亞迪新能源車交出164.65萬輛，不僅提前完成年銷150萬輛目標，更早在2022年6月全球交車數便超越特斯拉，成為全球最暢銷的電動車品牌。比亞迪前三季獲利達13億美元，市值來到近1,000億美元。不過比亞迪當然也有他自己的問題，其中最大的問題就是新能源車的銷售比例過度集中在大陸，營收占比超過70%，且海外交車數量截至9月止，僅有總銷量的4%，近來積極開拓海外市場，2022年7月宣布將在日本推出三款電動車，同時還計畫在泰國、印度設立生產基地擴張產能。若比亞迪能夠進一步提升海外銷量，將成為後續進一步成長的關鍵。A

資料來源／人民網、日本經濟新聞

自己創造新常態

編譯 / 大師輕鬆讀



看更多精彩內容

每當發生改變時，你必須創造你的「新常態」。不要急著下結論，也不要試圖過度簡化。帶頭走向新常態，不管那是什麼。而且也不要把它看作是你的目的地，它將僅僅只是你再次飛躍之前，一個站穩腳跟的地方。

改變 的可怕之處在於你感到無能為力，也許還被剝奪了權利。你希望它停止，因此採取防衛措施，或是做出本能反應的決定，希望一切迎刃而解。但這是不可能的。相反

的，你要把恐慌看成可以利用，而不是要躲避的東西，透過強迫自己思考已經獲得的東西盡快進入新常態。

要如何做到這一點呢？一些建議包括：

1 始終將失敗視為數據——作為向前邁進所需的回饋

查姆·皮耶卡斯基 (Chaim Piekarski) 在2000年創辦了C&A行銷公司銷售底片，但數位相機出現了。他們隨後與一個競爭對手合作銷售數位相機，但智慧型手機的出現再次擾亂市場。因此，C&A轉而進入消費性電子產品，在亞馬遜銷售。

查姆很快意識到，亞馬遜實際上是針對大部分未開發的消費者，一個巨大、免費的研發實驗室。他開始閱讀產品評論，了解消費者對現有消費性電子產品的喜惡。然後，C&A找大陸的契約製造商小批量生產產品的升級版，並以一個無謂的品牌名稱銷售。

如果產品賣得好，C&A會請製造商生產更多產品。如果不好，他們就停產。截至2013年，C&A行銷公司現已更名為C+A全球集團，發展成為一個擁有150名員工，在紐澤西、倫敦和大陸都設有辦公室，年成長率超過30%、上億美元的企業。

2 建立一座熟悉的橋梁——在現狀和新常態之間

強調你是如何以新的方式提供舊的東西，讓人們接受它。在亨利·福特出現之前，早期的汽車製造商總是告訴人們，他們可以買一輛汽車，然後拋棄他們的馬，結果並不順利。相較之下，從1910年開始，亨利·福特的訊息就形容汽車其實是「一匹更好的馬」。這個說法引起消費者的共鳴，業界也開始刻意使用馬力等術語。一旦人們開始認為汽車是馬的新版本，他們就會購買亨利·福特製造的東西，而且蜂擁而至。

3 提出好的問題，並開發出一套理論——然後取得實際經驗，弄清楚你的理論是否正確

例如，《企業家》雜誌的編輯一直負責撰寫雜誌封面上的封面文案。有一天，雜誌主編傑森·費弗 (Jason Feifer) 想出一套理論，他說：「如果雜誌封面主要是公司的廣告，為什麼我們不找行銷人員而是讓編輯撰寫封面文案呢？」為了驗證這套理論，他聘請一家行銷和設計代理商，代理商建議他們的任務應該是重新設計整個封面，而不僅僅是產生更好的封面文案。他們帶來16款版型，展示《企業家》雜誌如何使自己與眾不同，以便吸引其核心讀者。其中一款版型甚至包含一份列表，因為研究發現企業家喜歡列表。2018年4月推出了新的封面設計，事實證明，自那時起封面成為銷售持續成長的動力。提出問題，開發理論，然後在測試這些理論是否正確時投入學習。

4 始終以新的角度詢問「它有什麼用？」——促使你挑戰你的假設，並賦予事物適當的脈絡

例如在1930年代，許多人住在用燃煤爐取暖的家裡，牆壁清洗劑有一個巨大的市場。Kutol產品公司是一家肥皂公司，它將麵粉、水、硼砂和礦物油混合成一種黏土狀物質，可以沿著牆壁滾動收集煙塵。然後在1950年代，隨著愈來愈多人使用石油、天然氣和電力取暖，需求下降。Kutol的總裁沒有退出市場，而是問道：「它有什麼用？」並想出一個基進的答案。他的嫂子是一名學校教師，她把這種清潔產品帶到她的教室，發現孩子們很喜歡玩這種東西。這項產品很好，因為它是無毒的，因此Kutol重新配製該產品，並為它取了一個新名字：「培樂多」。

「人生是美麗與混亂的平衡，沒有任何東西能長期保持不變。一個什麼都知道的世界是一個無聊的世界。在那樣的世界裡，我們沒有理由努力或探索，冒險也得不到回報。當我們覺得自己懂得一些東西，我們就不會再思考我們不知道的東西。然而，真正的機會存在於未知的領域。為了到達不再回頭的時刻，我們必須重新思考不可能的事物。」 A

逆風轉舵 領航新未來

序言／蘇美琪；文／張永軍、黃祖強

在全球變動環境中，時時考驗著領航人心性與才智，
「智慧」與「決斷」是逆風前行的關鍵，
培養韌性思維、適時敢變應變，才能航向新未來！



CHAPTER 1

疫情之下，職場人靠什麼生存？
5種生存能力 以萬變應萬變



CHAPTER 2

2023職場生存戰
打破舊框架 聚焦新藍海



CHAPTER 1

疫情之下，職場人靠什麼生存？

5種生存能力 以萬變應萬變

文／張永軍·未來博雅集團董事長

經濟衰退的壓力，加上疫情的反覆，讓不確定的未來蒙上了一層陰影。每個職場人，或多或少都經受著不安全感的困擾。這注定會是一場艱難的硬仗，但也是一次自我檢視的機會，讓我們深度思考如何戰勝意外和不幸，讓自己更好地活下去。

著名 投資大師查理·蒙格說：「壞事總會發生，我們只是不知道什麼時候而已。」變化和不確定性就像空氣一樣，會伴隨我們職業生涯的全程。大多數人

厭惡不確定性，是因為它們有巨大的風險，所以總是想方設法去消除它。但是不確定性的背後，除了巨大的風險，也可能蘊含著巨大的收益。



看更多精彩內容

// 每個人的職業生涯基本上遵循一個規律，即每隔6到7年的週期，就會經歷一個「坎」。這個坎，如果用學術語言表達，可以稱之為「個人成長的戰略轉捩點」。

1 在不確定性環境中保持饑渴，構築強大的反脆弱能力

「反脆弱」就是要求我們在可承受範圍內主動擁抱不確定性和變化，從中獲取有效資訊，並根據資訊不斷摸索和修正，持續自我進化，提高自己抵禦風險的能力。

「打疫苗」其實就是這個道理。疫苗本身就是一種滅活病毒，打疫苗就是在我們身體可承受的範圍內，把一定劑量的病毒注入我們的體內，接受一些不確定性的鬥爭，身體反而會發揮冗餘機制，最終增強了抵抗力，變得更強壯。疫苗讓我們從不確定性中獲益，這就是身體的反脆弱能力。

因此，越是在不確定的環境下，我們越要構築反脆弱能力，對危機始終充滿敬畏，也要始終保持著饑渴和敏銳。

2 動盪時代最大的危險，是仍然沿用過去的思維邏輯做事

這次疫情帶給我最深的一點感受：「沒有什麼工作能夠一勞永逸，職場就是逆水行舟，不進則退。」

正如管理學大師彼得·杜拉克所說：「動盪時代最大的危險不是動盪本身，而是仍然沿用過去的思維邏輯做事。」這就好比有人說他有10年工作經驗，怎麼還找不到合適的工作呢？實際上深究起來，他只是把1年的工作經驗，重複使用了10年而已。

職場中，有些人看到自己的工作眼下進展很順利，並認為將一直這樣順風順水下去，於是變得懈怠自滿，沒有求知欲，不再積極進取。職場人要切記，一定不要把一時的運氣當本事。



每個人的職業生涯遵循一個規律，即每隔6到7年的週期，就會經歷一個「坎」。這個坎，如果用學術語言表達，可以稱之為「個人成長的戰略轉捩點」。

我們一定要學會在每個成長週期的初期，就要開始沉澱技能，積蓄成長的力量；在每個週期的中期，要形成全新的技能更新；這樣才可能在週期末期困境到來時，用創新的視角從漫天而至的困難中找到解方，並用累積的技能優勢，開創一個新局面。越是在不確定的時代，我們越要保持敏銳的終身學習意識，不斷進行知識反覆運算和技能升級，透過持續學習不斷為自己賦能，這樣才能適應環境的變化。

3 凝聚團隊向心力，提高你可能「被淘汰」的系統成本

作為一名管理者，最重要的拿手絕活之一就是擁有團隊向心力，成為一個有人格魅力



的領袖。管理者能夠建立一支穩固的團隊，把員工發展成心甘情願的追隨者，一起創造出意想不到的效果和倍數增長的業績。

就像漢高祖劉邦，說自己謀策不如張良，治國不如蕭何，打仗不如韓信，可做老大的偏偏就是這個「文不能安邦，武不能服眾」的人，借助眾人之優勢，發揮出巨大的能量而一統天下。



|| 在當今社會，掌握知識和技術就是你的核心競爭力。但這還不夠，打造個人影響力是應對不確定性的利器，要知道擁有「個性」比擁有「共性」更能讓你出眾。||

專業技能的影响力雖然重要，但在某些環境下是有限的。而你在團隊扮演的角色，你能產生的影响力，你在核心關係人心中的形象，都會構成你不可取代的價值要素。當你在團隊中所牽連的事情越多，所牽連的人越多時，你的「被淘汰」的系統成本就越高，可能產生的負面效應就越大，你在職位上就越安全。

4 先專注後跨界，是打造稀缺性價值的常見路徑

一個人在職場的價值從來不是由勤奮決定的，而是由稀缺性決定的。當具備稀缺價值時，我們就變得不可替代。

有的人聚焦於某一擅長且熱愛的專業領域，長期在某種業務或技術上深耕細作，淋漓盡致，成為某一細分領域的專家，然後用這個點，撐起自己整個職業生涯。

有的人是培養跨界能力，將自己的核心技能和它相關領域的知識進行結合，創造新的技能體系，在A領域最懂得B，在B領域最懂得C，在C領域最懂得A，也能創造了不起的價值。

不過一般來講，先專注、後融合，是常人創造自我價值稀缺性的常見路徑。比如漫畫作者史考特·亞當斯，他的畫畫技能、寫作技能雖然都並非一流，但經過長期訓練後已經小有成就。

在此基礎上，他把畫畫技能和寫作技能結合起來，創作了「呆伯特漫畫」，這個系列



漫畫一經問世，就同時在65個國家，使用25種語言，超過2,000家報紙轉載，一炮而紅。

5 當今社會是專家時代，個人品牌影響力至關重要

在數位化時代大趨勢下，自媒體的盛行讓我們的職場能見度越來越高，因此我們更要把自己像「產品」一樣推銷出去。在當今社會，掌握知識和技術就是你的核心競爭力。但這還不夠，打造個人影響力是應對不確定性的利器，要知道擁有個性比擁有共性更能讓你出眾。

個人品牌的影响力，讓自己因為一些標籤被別人記住，或因為突出的能力被領導賞識，或因為擅長某一領域得到更多機會。所以，將自己的能力轉換成一種可見的、持續的價值，並且花精力經營好它，就能為自己創造更多的機會。A

本文出自：張永軍說管理 (ID:ZYJCOLLEGE)



CHAPTER 2

2023職場生存戰

打破舊框架 聚焦新藍海

文／黃祖強，企業趨勢顧問

2023年初春，根據彭博（Bloomberg）經濟學家預測，今年全球經濟成長從前一年的3.2%降為2.4%，會是除2009年金融海嘯、以及2020年新冠疫情爆發這兩個危機年之外，1993年以來的最低成長率。這一年大環境的不景氣，幾已成共同認知。

國際 貨幣基金(IMF)總裁喬治艾娃(Kristalina Georgieva)示警，2023年全球1/3的經濟將陷入衰退。其他經濟機構也大多有類似低谷的預測。今年比2022年「更艱困」的一年。企業面臨生存與競爭挑

戰，也考驗著職場生存力與應變力。然而在這樣的時刻反而提供打破舊框架的機會，與謀劃求變的可能，因此，更需要做好創新的整備和資源的盤點，重新定義顧客，聚焦新藍海，以便在落底轉折有所發揮。

// 企業需要創新人才做突破，找出新商業模式，問題本身就是商機的來源；並專注內外部顧客，將利他思維成為致勝關鍵。//

誠如哈佛商學院肯特（Rosebeth MossKanter）教授在《推倒高牆》（Think outside the building）一書提出：「創新者有遠見，目光放得更遠，質疑現狀，他們走出城堡的隱形高牆（象徵各種制度與防禦心態），尋找新的視角和觀點；他們開創可以成為未來典範的新事物；他們打造具備社會使命與社會價值的新創公司……突破心態限制，放膽作夢、想像可能。」

利他思維、跨界合作 見商機

美國鋼鐵大王安德魯·卡內基（Andrew Carnegie）說：「拿走我的工廠、我的機器設備，拿走我的錢，但請將我的人才留下，不用兩、三年，我將再度擁有一切。」

的確，企業需要創新人才做突破，找出新

商業模式，問題本身就是商機的來源，專注內外部顧客，利他思維成了關鍵。

又如美國連鎖餐飲業Legal Sea Foods為了解決高品質草蝦的供應問題，與供應端在泰國建立新的合作關係，並參與勞工與海平面上升環保等計畫。P&G嬰兒用品部門為協助非洲嬰兒出生照顧，派遣行動診所到偏遠地區，讓嬰兒能接受檢查與輕症治療，也分享經過設計可減少污染的免費幫寶適尿布。日本百貨面臨疫情挑戰，打破以往的窠臼，除與電商配合，選擇與同業合作，由11家地方百貨公司結盟，每兩個月定期線上會議，交換資訊活動等。

另外，運用新科技順勢轉型，跨界增生利潤，也成進行式。大陸科技公司包括騰訊、百度、阿里、京東、華為等，轉投入能源領域（如油田、煤礦），運用AI、大數據、雲計算、物聯網、區塊鏈、無人機與5G等技術、煤礦、油田、礦山。將傳統能源產業轉化為數位經濟產業，逆勢獲利，即為證明。

職場生存力：工作心態決定你是誰

以敬天愛人為信念的「經營之聖」稻盛和夫於去年（2022）逝世，享壽90歲，他在1959年4月，以資本金300萬日元成立京都陶瓷株式會社（現名京瓷Kyocera），而後又在52歲創辦第二電信。這兩家公司都進入世界500強，2010年2月1日出任破產重建的日航董事長，到2011年3月底共424天。一年創造了日航歷史上最高利潤1,884億日元，是「全日



空」利潤的三倍，並創造利潤、準點率、服務水準三項世界第一。他一生的工作態度與哲學非常值得參考。

他強調努力是生存的基本，舉自然界為例，不管是動物或植物，沒有不卯足全力活著的。唯獨人類將此視為莫名其妙，只求活得輕鬆。換言之，我們不是為了追求成功才拚命工作，而是順應自然，本就該努力、全力以赴地面對自己的工作，這就是生存的基本。

如委派一件額外的工作，會問這對我有什麼好處，或還是思考怎麼做比較好？我們在工作上的每一個反應和選擇，正形塑我們成為什麼樣的組織成員。稻盛和夫認為處於順境很好，處於逆境更好，不管任何時刻，不斷努力、工作就能打破停滯，遇見新契機。為了滿足顧客的需求，我們不斷努力並且用心累積創意。認為每天的創意用心，才能孕育真正的創造和成

功。即使每一天只有微乎其微的努力和創意用心，只要累積，其進步是無可限量的。

問他如何能讓自己職場的能力提升？他的建議是應朝美麗清純明亮的方向來自我提升，為了要擁有堅強美麗清朗的心，必須每天不斷地琢磨自己的心、必須努力將自己汗穢的心壓抑住，不斷的反省自己，多多磨練自己的心。因為人生與工作的成功方程式是「想法×熱情×能力=創利成長」。

職場應變力：學習增加影響力

當球場賽事中的關鍵時刻，教練選擇上場的不一定是最強的選手，而是最能扭轉局勢的球員。同理，在職場上的應變力中，讓自己派得上用場，成為影響力的一員至為重要。



高強有力的影響力貢獻者都有一套強大的工作原則，但非工作狂，主要的差異在於比其他人更有幹勁和專注，並非只是努力工作，而是致力於更有價值的工作。

為了研究找出影響力成員究竟需具備的特質，《影響力習慣》(Impact Players) 作者莉茲 (Liz Wiseman)，針對10個國家9家公司如：谷歌 (Google)、奧多比 (Adobe)、領英 (LinkedIn)、美國太空總署 (NASA)、史丹福醫療中心等機構的170位經理人以及25位高影響力貢獻者深度訪談發現：高強有力的影響力貢獻者都有一套強大的工作原則，但非工作狂，喜歡工作與生活的平衡；主要的差異在於比其他人更有幹勁和專注，並非只是努力工作，而是致力於更有價值的工作。同時學習的習慣包含好奇心和問好問題、尋求回饋意見、承認錯誤，並願意承擔風險和改變，保持謙虛的學習態度，增加領導者的信賴。

五項工作習慣，成為有影響力的人

1 做需要的事

其他人只做自己的事，影響力成員則做組織需要處理的事。他們大膽超越指派工作職責，以服務的心態處理好真正要做的事，因為依賴組織調整結構，經常緩不濟急，影響力成員平日的靈機應變才是決勝的關鍵。

2 可以站出來領導，也可以跟隨

當已經知道必須解決某些事，而無人負責之際，會跳出來做出貢獻，號召其他人參與，即使並非正式的領導人。但一旦完成階段性任務就會退出當追隨者。

3 堅持到底

把事情做完，勇於當責的習慣，即使遭遇意料之外的障礙，也堅持做好，交出成果。

4 尋求回饋，並快速調整

養成順應變化的能力，把新目標和新規則當作學習和成長的機會，並主動尋求意見回饋做為重新調整和努力方向的參考。

5 讓工作變簡單

讓困難的工作透過助力，讓共事更容易，減少辦公室政治和壓力，為所有人創造一個積極有建設性的環境。

最後分享的是「GROW模型」，鼓勵大家面對2023年工作與轉換跑道的課題上，藉由這關鍵提問，協助釐清職場真正想要的是什麼，並能在逆境中透過前述創新、生存力與應變力的案例思維轉化為具體競爭力！**A**

GROW模型	
Goal 確認目標	想要達成的目標是什麼？
Reality 檢核現況	現在的狀況為何？與目標的差距為何？
Options 選擇方案	有哪些方案可移除障礙，達成目標？
Will 意願行動	可以採取什麼行動？



丁菱娟

世紀奧美公關創辦人

變動年代的職場新能力

文／時報文化出版

世界變動的太快，要如何在模糊不確定的情況下，仍保有積極前進的能力？世紀奧美公關創辦人丁菱娟表示，「我很肯定地說，就算疫情過去了，這世界變動的速度絕不會放緩，絕不等待我們。」丁菱娟運用過去的公關、品牌操作經驗，並結合多位創業家創業實例，告訴大家如何在變動的年代，用一顆安定的心持續面對未知的挑戰。

這世界變化太快，快的令我們措手不及，所以有時我們難免會懷疑自己；這是一個集體焦慮的時代，不只年輕人焦慮，職場的中、高階層更焦慮。年輕人憂慮

是怕找不到好工作，競爭力低，中階主管焦慮是工作壓力大，生活失調，高階主管更憂慮跟不上時代，漸漸被淘汰。將困境視為是一種挑戰，我們就會有新的能量，勇於面對與挑戰。



看更多名人講堂

|| 你必須要先啟動自己內心的渴望，才会有熱情地承接這樣的挑戰；意願很重要，意願就是一種企圖心，一種你想要為這件事情負責的決心。||

勇於說出自己的企圖心，才有機會被看見

不要認為你默默的努力，老闆就一定會知道，其實老闆都很忙，不見得會注意到個人。所以練習自己能夠正確而說出感想或是提出建言，在職場上非常重要。

含蓄一直被視為是女人的美德，但是放在工作上就不見得。若是在工作上太含蓄的話，不直接表達自己的意見，會被主管認為被動或是不積極的。很多人覺得自己的努力主管應該看得到，不需要喧嚷，小心含蓄地隱藏自己的企圖心，尤其女人就怕別人覺得是有野心的人。但在現在的職場，這樣的心態是注定要吃虧的。

有一次公司總監出缺，我屬意兩位同樣優秀的候選人，找了他們問同樣的問題：如果有機會接任這個位置會如何做？男同事非常積極地表示他願意擔任，並馬上分享他的計畫，將如何帶領團隊和爭取哪些客戶。不辜負我的期望，充滿了企圖心，讓我印象非常深刻。

而另外一位女同事表示能夠受到我這樣的青睞有點受寵若驚，表示很怕自己能力不夠，不知道能不能勝任。其實我看她眼睛裡充滿了興奮，但是言語上又表現得很謙卑和禮讓，一副要我再加把勁鼓勵她，肯定她來承擔這個責任的樣子。如果你是老闆的話，你會選擇哪一位同事呢？

我相信大部分的領導人都願意把機會給有信心，相對意願比較高的人，因為我們心裡想的是，你必須要先啟動自己內心的渴望，才會



有熱情地承接這樣的挑戰，如果是因為我的勉強或是鼓勵，你會不會動力不足呢？所以意願很重要，意願就是一種企圖心，一種你想要為這件事情負責的決心。

職場上時間很寶貴，職場不是談戀愛，沒有人有空去猜你心裡在想什麼，你不說別人也懶得猜。同樣表現優秀，主管喜歡把機會給那些有企圖心的人，因為有企圖心能夠激發工作的動力，具有達成目標的極大潛力。企圖心不見得就是野心，野心是不屬於自己，自己做不到卻千方百計想要的目標；而企圖心是可期待，可達成的目標。

所以新世代的工作者，應該要勇於說出自己的企圖心，甚至可以邀請你的主管一起坐下來共同企劃你的未來。雙方共同列出目標，一方面可以讓公司了解你的意願和專業，二方面讓你的計劃符合組織和企業的需求，以及了解企業的培訓計畫。

這樣雙贏的策略才是現代企業、主管和員工所應該要建立的關係。當主管的也必須要有胸襟雅量去栽培具有企圖心的部屬，畢竟他們的成功將是你領導力的最佳證明。

連結人脈需求，創造利他機會

真正的人脈不是你認識誰而已，而是在這些認識的人當中，你對他們做了什麼，幫助了什麼。

我有一位朋友非常的特別，他是天生的業務高手，擅長經營人脈關係，他有一條特別的天線，總是可以把他認識的人、事、物串連起來，有時不同的族群、不同的行業，經常在他的引薦之下連結在一起，然後有更多的合作關係。

譬如他會將他學生的生意連接到另外一位學生的生意，看會發出什麼樣的火花。有時候也將周遭有需求的朋友介紹給他認識的廠商，或將廠商介紹給業界朋友，看他們有沒有專案合作的機會。說也奇怪，有時候兩造雙方就這麼有因緣地合作了起來，所以他也促成了很多合作案，幫助了許多人、很多的學生。

其實他也不是胡亂介紹，而是先了解雙方的核心價值，然後將兩方的價值相互對接起來，讓事情發生。譬如我有一位學生開發產品的模型一直有問題，他知道之後馬上介紹他認識的另外一位做模具的學生認識，結果一拍即合，進而投資變成夥伴。

譬如有一家傳統企業想要做品牌行銷，他趕快介紹認識的廣告公司老闆去接洽，並且還會盯緊進度，將計劃如約進行。譬如他知道我會畫畫，就馬上問我要不要介紹藝廊的老闆跟我認識，代理我的畫。

或許有的人會認為這種人很「雞婆」，但是這個社會現在越來越缺乏雞婆的人。這種雞婆的人反而具有行動力，讓很多美好的事物發生。其實在這個社會上有很多事情會完成，都需要靠中間人的力量和牽線；這種人必須要清楚雙方的價值和核心專業，才能有機會將需要的兩造雙方串連起來，驅動合作的機會。



真正的人脈不是你認識誰而已，還有你對別人幫助了什麼。如果你的行為都是利他，真的對別人有貢獻，你的人脈才是真正的人脈，關鍵的時刻這些人脈才能產生作用。

這樣的人真的是要有天生的敏銳度，加上熱情和積極度，然後在他腦袋瓜裡面自然有一個豐富的資料庫，周圍所認識的人都會被分門別類地歸位，一旦需要的時候他就很自然地啟動這些資源。

我從他身上看到了我的缺點，就是很多事情怕麻煩別人，也怕打擾別人，有時也怕別人想我是不是有圖利所以不敢介紹。因此曾經有朋友埋怨我以前在企業任職的時候，反而都無緣做我的生意，因為我怕人說話，所以利益迴避。

因為這樣的觀點，我一些連結人脈的天線就會自動關閉，久了之後就缺乏聯想與連結的能力，人際關係也就會有極限。明明身邊資源人脈很多，但是要用的時候常常想不起來。

如今的我不再這麼想，迴避利益與給人機會並不衝突，如果我認識的人能力真的強，我至少應該讓他們有機會參與比稿或標案，只要我個人迴避，讓組織用制度公平地執行和審核就好。

像我這位朋友幫助了很多他周邊的朋友連結在一起，大家相互認識，這樣的連結越做越多，人脈也越來越廣，然後以他為核心發射出一個衛星式人脈。大家有什麼問題都會先諮詢他，然後他又有機會去連結他認識的資源做利他。所以他現在也成了很多企業熱門的首席顧問，證明「利他」真的是一門好生意。

其實真正的人脈不是你認識誰而已，而是在這些認識的人當中，你對他們有多了解，還有你對別人做了什麼，幫助了什麼。如果你的行為都是利他，真的對別人有貢獻，你的人脈

才是真正的人脈，關鍵的時刻這些人脈才能產生作用。

如果人們可以以「利他」為出發點，連結人脈，處處思考有什麼地方可以幫人，相信世界更美好。A

名人檔案 |



丁菱娟
世紀奧美公關創辦人

為影響力品牌學院創辦人、世紀奧美公關創辦人，具有多重身分，是創業家，是作家，是創業導師，也是生活實驗者。她於54歲辭去董事長職位，勇於開創斜槓人生。目前創立了影響力品牌學院，幫助台灣中小企業品牌被看見。2013年獲選亞太區CMO創業類的女性領袖獎。

好書推薦

《逆風前行——變動年代的職場新能力》

作者：丁菱娟
出版社：時報文化出版

作者提供讀者在變動的年代，在面對未知的環境和風險中，如何擁有一顆安定的心，面對挑戰，持續前進。這是一本溝通思維，轉動心理素質的書，獻給在變動時代還選擇相信自己，相信美好的人。



QA

2023年企業戰略規劃怎麼做？ 7步驟完成戰略規劃

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

受疫情影響各地處於半停擺狀態，為市場添加不小的變數。依據高盛發佈的全球經濟展望報告指出，預計2023年全球經濟將以1.8%的增長速度，並指出美國經濟具備韌性，可能勉強避免衰退；歐洲或陷入溫和衰退，通脹壓力持續。

「策略規劃」對各企業越來越重要，制訂戰略上要比別人看得更長遠。以騰訊為例，過去一年，騰訊的核心是降本增效、聚焦主業，把不適應當下和未來發展的周邊業務縮減。未來繼續加強和堅持降本增效，騰訊創始人馬化騰表示「這是要形成一個習慣」。

II 透過PESTEL模型（政治、經濟、社會和技術、環境和法律）分析外部環境變化，再搭配上SWOT及波特五力模型進行分析，找到企業的增長機會點。II

而華為創始人任正非則表示，未來「活下來」是最主要的綱領，活下來就有未來。未來幾年不能產生價值和利潤的業務將縮減或關閉。連「長期戰略機會點」的智慧汽車零件業務，也要減少科研預算，加強商業閉環，提供「一站式」服務。

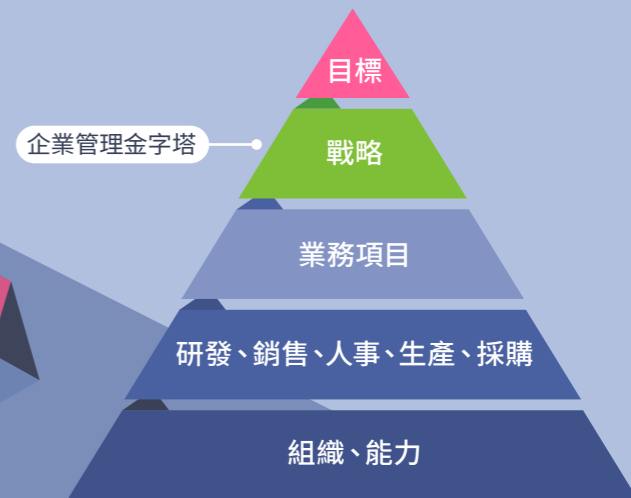
南開大學商學院黃柏喻博士，擅長戰略管理領域，具有20年半導體經驗。多年來專注戰略制定與分析、營運管理與優化、人才培育與發展。黃博士強調，好的戰略規劃能為企業運作及發展提供指引，為戰略評估提供依據，為方案提供決策方法。

戰略規劃具體怎麼做呢？只要按著以下七步驟，提供讀者們做出自己的戰略規劃。

Q 新年度的來臨，該如何做好2023年的戰略規劃？

STEP 1 首先是確立確定戰略目標
企業的長期戰略目標是遵循企業願景而制定的，如：上市計畫、提高市佔有率、整合產業鏈等，通常規劃未來5~10年的發展方向。在這個方向的指引下，再細分成每3~5年的中期經營目標，通常會是營收、利潤等財務指標的逐步成長。新的年度戰略目標則是回顧過去一年表現，考慮市場變化，制定出更細化，可執行的計畫，並根據計畫檢視資源、能力與組織配置。凝聚團隊共識是這個階段的核心工作。

戰略規劃要根據自己設定的長期目標，分解成中、短期及當年度的工作重點。確保人人能把自己的事情做好。戰略規劃需考慮外在環境，同時也要衡量企業內部自身資源與能力，透過統籌資源，落實到日常運作。把對的人放在對的位置，朝既定目標前進。



STEP

2 回顧去年成果

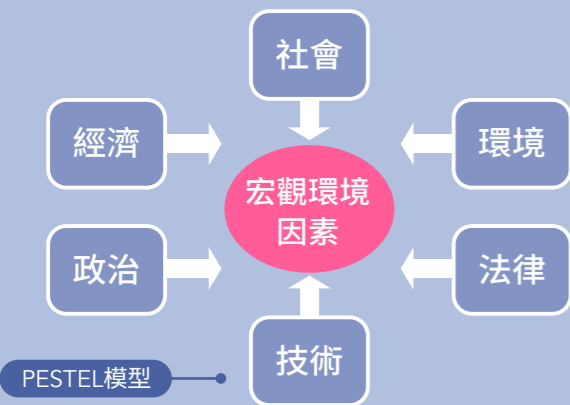
朝長期目標的道路上，我們將戰略目標細化，形成中期及短期目標，去年的成果在我們劃定的路徑上，有多少已經實現，有多少是遇到問題與目標有一定程度的距離，這將是外在及內在環境變化，自身資源與能力的建立與使用的結果。回顧過去的一年，可以幫助我們了解這些變化與差距，基於分析的結果，可以進一步協助我們修正或是形成下一年度的計畫。

STEP

3 識別外在及環境變化

市場環境隨著整體經濟及國家政策快速變化，企業不單受外在環境影響，同時也與內部戰略及自身資源與能力的匹配相關。如何識別外在環境與企業戰略的匹配，企業戰略與資源與能力配置，是建立下一年度戰略計畫的關鍵步驟。

黃柏瑜博士建議大家使用PESTEL模型（政治Political、經濟Economic、社會Social和技術Technological，環境Environmental和法律Legal）分析外在宏觀環境變化，再搭配上SWOT及波特五力模型對競爭環境進行分析，找到自身企業的增長機會點。



STEP

4 回顧與設定行銷策略

影響企業成長與否，其營收及利潤的成長不可少。想要增加營收，需要探討行銷如何做？利潤增長則需考慮成本如何控制？因此，戰略規劃需要論述產品怎麼銷，也就是探討行銷策略的制定。行銷策略包含三個面向—「品牌、產品、管道」。

- ❶ 首先需要確認品牌定位，回顧品牌定位的成效，是否對產品的設計及銷售有引導作用？是否需要進行加強，或是調整？
- ❷ 產品定位及優先順序需要再一次審慎評估與確認，市場需求是什麼？什麼是「明星產品」、「未來之星」，什麼已逐漸淡出市場？
- ❸ 管道選擇是否和品牌定位，產品定位匹配？過去成效如何？是否需要進行加碼或更換？

波士頓矩陣（BCG Matrix）透過「市場增長率」及「相對市佔率」兩大因素的相互作用，將產品區分為「金牛、明星、問題和瘦狗」。並以波士頓矩陣的分析，將產品做分類並區分下一年的資源及策略配置。

STEP

5 組織及人力資源支援

戰略決定組織，組織支援戰略。再好的戰略沒有組織的支援是不可能達成。為達成2023年度戰略目標，組織設計與人員配置尤為重要。需思考現階段人員的配置是否合理？如何配置對應的培訓與激勵，經常是企業忽略的重點。

理查德·魯梅爾特在《好戰略，壞戰略》書中提到：「好戰略不僅督促我們實現目標或願景，還能清楚認識到當前的挑戰，並提供對應挑戰的途徑。」

很多人以為目標設定好就會達成了，經驗告訴我們，適當的培訓非常重要。培訓就好比提供同仁作戰的武器，團隊的能力如無法與時俱進，再好的戰略也是枉然。另外，激勵機制的設定，讓同仁得到適時的獎勵，給予正向支援與肯定都將有助於目標的達成。

STEP

6 財務預算設定

利潤的增長是不可或缺的，考慮利潤就需要從財務預算及成本控制著手。一般而言，公司總部制定了業績的總目標，包括毛/淨利潤、投資回報、營運效率。各業務部門再將總部目標細化，制定各部門的目標與預算。

其中銷售預算是所有的起點，合理適當的預算，不但是戰略計畫成功的基礎，更是細化追蹤執行結果的重要指標。

STEP

7 戰略執行與評價

戰略制定指出方向，而目標達成，戰略實施與評價才是成功關鍵。戰略實施是將戰略轉化為組織行動的具體安排，確保實現戰略計畫的預定目標。KPI（關鍵績效指標）將目標成為可觀測與評價，還可作為戰略實施過程中，對外在環境與內在資源匹配的調整依據。

PDCA（Plan-Do-Check-Action）幫助我們週期性進行戰略評價與修正，確保目標的達成。有些企業認為OKR更具有意義，我個人覺得OKR很好，但前提會是企業的人才密度。如果組織不夠成熟，離目標還有段距離，建議還是先專注KPI跟團隊勝任能力的提升比

較實際。

戰略規劃一般需要花費2-3天時間，在有經驗的顧問帶領下，以工作坊的形式進行。一個好的戰略計畫能落地需要凝聚團隊為目標達成而努力。必須將組織凝聚，人才養成與激勵列入考慮。在圍繞公司戰略目標的同時不要忘記企業核心價值觀。切記沒有共識、沒有核心價值觀的團隊就好比多頭馬車，難以駕馭。團隊不穩定、不成長、目標無法達成，只會讓老闆更加頭痛。

《經濟學人》評為「當今25位對管理理念和公司行為最具世界影響力的思想家之一」的加州大學洛杉磯分校管理學院理查德·魯梅爾特教授，麥肯錫稱他為「戰略中的戰略家」。他在《好戰略，壞戰略》書中提到，「好戰略不僅督促我們實現目標或願景，還能清楚認識到當前的挑戰，並提供對應挑戰的途徑」。戰略規劃的制定過程，不只是關注戰略本身，還需要成本預算、人員發展與激勵等方面的配合，你是否準備好為自己的企業進行戰略規劃了呢？



童趣設計 (下)

為設計來點童心 可愛力量大

文 / 李俊明 · 圖 / Alessi · Magis · Droog Design · Normann Copenhagen

「童趣設計」進入大量生產的全球化商業體系，一路走來至少也有三十年時間，尤其在知名家居與家具品牌推動下，證明了「可愛商機」，同樣很有市場。

說起「童趣設計」，就必須先進行一場「設計考古」；讓「可愛商機」成真的起點，也許可從義大利兩大設計品牌開始溯源。

首先，是創立於1921年的家居品牌Alessi，在一系列造型與功能兼具的咖啡壺、摩卡壺以及餐廚用品後，在90年代前後推出更多充滿童心的生活小道具，創造出一波「可愛經濟」。

設計嬉遊 激發更多趣味

像是1985年推出美國建築師麥可·葛瑞夫 (Michael Graves) 設計的鳥鳴笛音壺，1994年也請義大利建築師亞歷山德羅·門迪尼 (Alessandro Mendini) 設計了辨識度超高的人偶造型開瓶器，都是經典例證。精細的金屬工藝，加上卡通化的造型點綴，使家居用品在實用之餘，更增添了使用上的趣味，因此大受歡迎。



看更多經典設計

外星人榨汁機外型奇特，可愛度更遠勝於實用性，卻無損設計經典地位。



↑「哞哞先生」乳酪刨絲器，企圖以乳牛造型及細節設計，兼顧可愛度與實用性。

而在這股熱潮中，曾打造S Hotel內裝的法國設計鬼才菲力普·史塔克 (Philippe Starck) 亦是關鍵人物，在他天馬行空的創意下，更理所當然將「嬉遊」帶進設計，讓消費者體驗到設計不只是為人們解決生活問題，同時也能帶來更多歡樂與驚喜。

←「多多鳥」反轉「搖搖馬」的傳統造型，變身為搶眼的兒童家具。
→「天堂樹」以鮮艷色彩及活潑造型，為孩子創造更多歡樂時光。



比方他在1991年為Alessi推出外型宛如外星人的造型榨汁機 (Juicy Salif Citrus-Squeezer)，與其用它榨取檸檬或柳橙汁，倒更適合當作餐桌上的風景。儘管這款產品實用性備受爭議，也很少人在日常生活真正使用它，但充滿想像力與童心的魅力，創造了普羅大眾「收藏設計」的風潮，使美感與造型也可獨立於功能取向之外，成為品鑑設計的重要關鍵。

在這股追求童心的潮流中，菲力普·史塔克也在1992年為Alessi設計了「哞哞先生」 (Mr. Meumeu)，其實就是把乳酪刨絲器做成乳牛造型，讓刨好的帕馬森起司，能透過刨刀縫隙直接落入盒中方便收納。平常不用時，刨刀也可藏於盒蓋背面，以磁鐵牢牢吸附；至於搶眼的牛角，其中一支也是湯匙，方便舀取乳酪刨絲，可愛中又增添了使用便利性。

塑料崛起 帶來更多可愛設計

另一波可愛設計浪潮，同樣由義大利品牌引領，特點就是大量使用聚乙烯等塑料，製作各種「偶形」家具，像是Magis在2009年，便與芬蘭設計師奧伊瓦·托伊卡 (Oiva Toikka) 接連推出「多多鳥」 (Dodo) 以及「天堂樹」等作品。



↑「小狗狗」造型椅大受歡迎，至今熱度不墜

↑「朱利安」造型兒童椅

↑「搖擺企鵝不倒翁」(Pingy)

奧伊瓦·托伊卡本來就已愛鳥成癡，歷年為芬蘭品牌iittala設計過無數鳥形玻璃器，這回它以「多多鳥」這種過往生活在印度洋的已絕滅生物作為主題，將「搖搖馬」重新轉化，變成更搶眼的兒童家具，就算放在戶外使用也沒問題。他還巧妙讓衣架變成繽紛的「天堂樹」，除了色彩鮮艷活潑，衣架的頂端與掛鉤還有鳥兒、樹葉、小貓，以奇想帶出使用趣味，為孩子創造更多歡樂時光。

除此之外，芬蘭另一知名設計家埃羅·阿尼奧 (Eero Aarnio) 也為Magis創造出至今熱度不褪的經典，他在2005年創作的「小狗狗」

(Puppy) 造型椅大受歡迎，不只受到孩子們熱烈擁護，也出現在不少新創公司辦公室、

酒吧、貴賓室、休息室等處。由於這款產品太受歡迎，大人小孩都想要，Magis還在2019年



← 澳洲設計師馬克·紐森設計的「搖搖馬」也是童趣家具

推出「迷你犬」(Puppy XS)，直接將產品縮小，化身為家中超萌擺飾。

不只如此，Magis也推出不少「偶形家具」，例如2005年由西班牙設計師哈維爾·馬瑞斯卡 (Javier Mariscal) 操刀的另一款形似小狗的「朱利安」造型兒童椅、埃羅·阿尼奧在2011年創作的「搖擺企鵝不倒翁」(Pingy)，以及澳洲設計師馬克·紐森推出的「搖搖馬」，都是引人入勝的童趣家具。

設計異想 跌破眼鏡創造聲量

童趣風潮不再囿限於「可愛」，另一開始值得關注的趨勢，在歐洲北部開始興起。像是荷蘭，便在建築、室內設計、家具、產品設計上都出現一些異想天開的作品，搏得全球目光。

以楚格設計 (Droog Design) 為例，就將產品主題放在「翻轉日常」，幾乎是以一種近乎兒童般的任性，創造出獨特無比的商品。而求新求變的大眾，也開始認真看待這些古怪的創作，欣賞它蘊含其中的幽默以及顛覆常規的企圖。



← 隨興櫃組隱含對消費主義的批判，呈現了設計者的反思與主張。 → 「酒杯門鈴」同樣也蘊含對時代與環境的反思。

比方設計師特歐·雷米 (Tejo Remy) 在1991年推出的隨興櫃組 (Chest of drawers)，就是將收集而來的抽屜，經過改造後，再以繩索加以固定，成為收納櫃組。這種看似隨意堆砌的呈現，其實是對消費主義的浪費進行批判，透過再製的過程，不僅為物件創造第二生命，也呈現了設計者的反思與主張。

另一件頗具幽默感的作品，也呈現了這種設計者對大環境的批判。1994年由荷蘭設計師Peter van der Jagt創作的「酒杯門鈴」(Bottoms Up Doorbell)，同樣刻意讓所有設計元素大膽裸露，卻巧妙利用兩支水晶高腳酒杯連續敲擊所產生的聲音，形成令人意想不到的門鈴，還能產生「叮咚」的不同音階，因此獲得紅點設計獎「最佳設計」肯定。

設計師回顧，當時發想時也許有些天真，但正呼應了整個時代氛圍，因為很多設計者開始對「過度設計」及「為設計而設計」感到厭倦，因此想以最純粹、最單純的元素，創造出不褪流行的作品，進而催生出這件奇特創作。

紛擾世界 童趣設計為生活加溫

而最貼近當下的童趣設計，則是希望能在紛擾的世界中，為家居賦予童心，引出生活更多的「溫度」。

以丹麥家居品牌Normann Copenhagen來說，過往商品偏向極簡、幾何抽象，但近年也



↑「小不點矮凳」採用百分百回收塑料製成

有愈來愈多童趣表現。比方這款「小不點矮凳」(Bit Stool)，是由古希臘建築列柱得到靈感，除有三種尺寸、十種色彩，也採用百分百回收塑料製成，不僅可當作矮凳，也可充作茶几，放在方格地磚上，遠遠看去就像西洋棋一樣好玩。

不僅小型家具更輕巧、可愛，餐廚與家居用品也採用「鳥形」等更流線的外觀，創造使用上的可親性。比方這組「一二三」擺飾(Ichinisan)就採用日文數字來命名，代表高度各差3公分的企鵝、鸚鵡、知更鳥等「三口組」。而由Jan Christian Delfs設計的「鳥兒啾啾」(Tweet Tweet Little Bird)，以及Sigurjón Pálsson設計的「海岸飛鳥」(Shorebird)，則完整表現出北歐人對鳥類與大自然的珍愛。

前者使用原木製成，設計師由自身家居生活擷取靈感，創造出一組六隻的擺飾，不同尺寸大小代表了家庭中不同成員的個性與組成。後者也由木料製成，相對較為具象，可愛的體態，加上鳥足、鳥喙的增色，為作品



↑「鳥兒啾啾」以一組六隻的擺飾，代表了家庭中不同成員的個性與組成。

營造了更生動的表情，也為家居帶來更活躍的童趣氣息。A



↑「海岸飛鳥」營造了更生動的姿態，為家居帶來更活躍的童趣氣息。



別輕忽帶狀疱疹

可能是身體拉警報？

文／林欣怡·資深健康醫療記者 諮詢／胡倩婷·長庚診所副院長



看更多健康常識

只要得過一次「帶狀疱疹」(俗稱皮蛇)就會讓人永生難忘，那種錐心刺骨之痛，只能用「可怕」兩字來形容。長庚診所副院長胡倩婷表示，天氣冷颼颼，除了要加強保暖，免疫力較差的民眾，更要提防帶狀疱疹找上門！

在出 版社工作的韓先生，幾年前因為工作量爆增，每天晚上忙到凌晨一、兩點才回家，累到不想說話；有一天胸口出現莫名疼痛，他不以為意，兩天後，疼痛感愈來愈強烈，以為是心臟疾病到醫院檢查。

到醫院做完各種檢查，確定心臟沒問題，讓他鬆了一口氣。但晚上陣陣襲來的刺痛感，讓他無法入睡。幾天後，胸口出現一顆顆米粒

般大小皮疹，奇癢無比、疼痛難耐，皮膚科醫師診斷為「帶狀疱疹」。

壓力大、熬夜、免疫力低弱是誘發帶狀疱疹的關鍵

事隔多年，韓先生至今仍印象深刻，「那種痛，只能用可怕兩字來形容。」很多人以為帶

狀疱疹是老年人的專利，胡倩婷門診發現，現代人壓力大、經常熬夜，年輕人因為帶狀疱疹求診的人有增加趨勢，尤其考試期間，很多國中生或高中生，因壓力過大引起帶狀疱疹到醫院求診。

胡倩婷指出，帶狀疱疹剛發病時，通常在單側身體某部位皮膚會出現燒灼感、刺痛。剛開始很多人會以為被跳蚤、蚊蟲叮咬，大約三天後，皮膚開始出現一群米粒般大小的紅疹且奇癢無比。

根據統計，每個人終其一生罹患帶狀疱疹的機率為32%，免疫機能差的人發生機率愈高。研究發現，65歲以上老人、糖尿病人、惡性腫瘤病人、愛滋病人，精神壓力過大及身體過度疲勞等族群，發病率比一般人高出5~10倍。

除了年紀、生病、受傷或是情緒上的壓力也都會引發帶狀疱疹，氣候變化也會造成疱疹病毒活化。特別是冬天是帶狀疱疹的好發期，皮膚科門診因帶狀疱疹求診的人數增加2~3成左右。



胡倩婷表示，帶狀疱疹是水痘病毒再度活化引起，由於它難以捉摸，會以各種形態出現，誤以為是其他疾病。臨床上看到，胸悶、腰痛或是偏頭痛找不同醫師看診，最後皮膚出現皮疹時，才會被確診。

她解釋，每個人在年幼時打過水痘疫苗或得過水痘，痊癒之後痘病毒躲進身體的神經結，成年後若免疫力下降，就會讓病毒出來作怪，成為「帶狀疱疹」。根據臨床經驗，最常



根據統計，每人一生罹患帶狀疱疹的機率為32%，尤以免疫力差者發生率愈高。研究發現，65歲以上老人、糖尿病人、精神壓力大及疲勞等族群，發病率比一般人高出5~10倍。

發作部位為胸部、臉部（三叉神經）及腰薦椎神經。

其中又以三叉神經最為嚴重，有40%的病人會引起疱疹性結膜炎，可能會導致潰瘍失明。幾年前，藝人蔡依林在過年期間，臉部三叉神經感染疱疹毒，到醫院住院接受治療。

神經疼痛感好發於長者更明顯

一般而言，帶狀疱疹大多發生在身體單側，約2%~10%的人會兩側一起長，代表病患免疫狀況非常差。帶狀疱疹會沿著神經生長，常以電、燒、刺三大疼痛症狀表現，疼痛指數達八分以上

罹患帶狀疱疹最令人難以承受的是神經疼痛。有病患形容：「急性期就如電擊般疼痛，慢性期則如針刺一般。」臨床研究發現，年紀愈大痛得愈久，痊癒之後，仍有50%的長者病灶處一年後，仍有抽痛感。

胡倩婷門診觀察發現，愈年輕罹患帶狀疱疹神經疼痛愈輕，年紀愈大神經疼痛機率愈大。據統計，60~80歲族群發生神經痛的機率為15%，80歲以上的長者則高達30%以上。

俗話說：「凡走過必留下痕跡」，只要曾罹患帶狀疱疹，神經抽痛有可能一直伴隨著你。研究發現，96%的患者曾發生急性疼痛，有極少數的人會發生慢性疼痛，有些人甚至痛到受不了需找神經科做神經截斷術。

罹患一次帶狀疱疹有可能終生免疫？胡倩婷說：「絕對不可能」。帶狀疱疹與免疫力有

關，免疫力下降時就有可能復發。根據美國12年追蹤研究顯示，得過帶狀疱疹的人再度罹患的機率為5~7%、女性的機率是7.2%，男性則為5%。

值得注意的是，帶狀疱疹也可能是身體有其他病灶，門診一位長者，因為帶狀疱疹到醫院做全身健康檢查，結果意外發現肝腫瘤。她解釋，病人的肝腫瘤並不是帶狀疱疹引起，而是因為罹患癌症，加上年紀大免疫力下降，而出現帶狀疱疹。

胡倩婷強調，帶狀疱疹雖然很難纏，但患者如果可以在第一時間（1~3天內）服用抗病毒的藥，可避免病情加重。目前使用的藥物還可以治療帶狀疱疹後的神經痛。



II「凡走過必留下痕跡」，只要曾罹患帶狀疱疹，神經抽痛有可能一直伴隨著你。研究發現96%的患者曾發生急性疼痛，有極少數的人會發生慢性疼痛。II

除正確就醫、接受治療外，她說最好的預防方法就是擁有正常的健康生活型態，少熬夜、多休息、均衡飲食等，如果是身體抵抗力弱的老年人或是有自體免疫疾病的人等感染高

風險族群，則建議可到醫療院所施打帶狀疱疹疫苗，降低感染的風險，避免罹患帶狀疱疹後所帶來的身體極大疼痛，以及可能的嚴重副作用和後遺症，就得不償失了。

一分鐘了解帶狀疱疹

發生率

調查發現，95%成年人有發生帶狀疱疹的風險。根據健保局資料研究評估，台灣每年帶狀疱疹的發生率是千分之5，推估一生中罹患的風險為32.2%，也就是每3人中有1人會發生帶狀疱疹。

症狀

如火燒、觸痛、灼熱感、抽痛、刺痛、劇痛

後遺症

有研究發現，罹患帶狀疱疹的患者有20%的人3個月後仍會出現神經疼痛，有人甚至持續好幾年，年齡愈大神經疼痛的時間愈久。

如何預防？

預防帶狀疱疹最有效的方式是多休息，維持正常作息、不要熬夜，保持充足的睡眠，適當運動放鬆心情、減壓，提高身體免疫系統。平常也可以多吃富含B群的食物，如牛奶、紅肉、深綠色蔬菜、乳酪、豆類等，可增加抵抗力。

誰最容易得？

免疫機能差的人，如65歲以上老人、糖尿病人、惡性腫瘤病人、愛滋病人，精神壓力過大及身體過度疲勞的人。然而隨著生活型態的改變，臨床發現愈來愈多年輕人也被帶狀疱疹纏身，尤其考期前後，不少莘莘學子因為帶狀疱疹求診。A



震旦家具 Para休閒椅

震旦集團

AURORA GROUP



震旦家具總部暨展示中心通過WELL HSR評價肯定，左二起為IWBI亞洲區副總裁張為舜與WELL顧問陳柏豪親臨展廳參訪。

震旦家具通過WELL HSR評價

為顧客打造ESG健康辦公場域

圖·文／震旦家具

震旦家具以深耕辦公家具領域經驗，長期關注職員健康與安全福祉，在歷經疫情與全球ESG浪潮後，集結健康空間規劃領域的資源，提出「健康辦公解決方案」；除此之外，震旦家具總部暨台北展示中心於日前更取得「WELL 健康-安全評價」（WELL Health-Safety Rating，簡稱WELL HSR）專業肯定，未來將持續為顧客規劃更具健康、高效、永續的辦公場域。



更多健康辦公
解決方案

推動健康辦公，從家具展示中心開始

如何攜手顧客與消費者共同建構一個健康的辦公空間？震旦家具以行動證明，自2022年初即積極佈局位於台北的震旦家具總部暨展示中心，進行健康辦公場域轉型，打造符合ESG員工健康與安全的辦公空間。

除此之外，在「健康辦公解決方案」中，透過專業解析及服務，依據顧客需求，提供健康家具規劃，如：採用抗菌面料製成的「人體工學座椅」、具銀離子抗菌



震旦家具積極推動健康辦公，於日前正式取得WELL HSR評價肯定。

效果的「抗菌辦公桌面板」、以及符合WELL健康建築標準的「UP!升降桌」、具備環境保護認證「GREENGUARD」的家具與設備……等，不僅符合全球永續報告協會GRI403-6工作者健康促進準則，更透過打造健康舒適的辦公環境，為員工提升職場幸福感。

震旦家具「以人為本」助企業打造健康場域

「WELL健康-安全評價準則」由國際WELL建築研究院（IWBI）制定，是因應疫情時代對既有建築的營運管理措施。震旦家具繼2022年8月獲新光銀行評選為合格優異之ESG供應商後，再次獲得國際WELL建築研究院（IWBI）的專業肯定，不僅是一個里程碑，更是震旦家具實現提升顧客在工作場域中的健康與福祉的承諾。

針對辦公空間的健康指標，WELL健康建築標準亦提出多項重點，如規定應為員工提供具高靈活度的辦公椅，可調整座椅的高度、深度、扶手高度間距與椅背角度，提供舒適的腰部支撐以舒緩久坐可能產生的不適。在辦公家具材料方面，採用已

通過低揮發性有機化合物（volatile organic compound, VOC）排放測試的產品，而震旦家具全系列辦公桌桌板，符合政府規範的E1（低甲醛）V313（堅固性與密合度）板材。

疫情催化出各企業對於健康辦公空間的重視，WELL健康建築標準及WELL HSR的細則同時與聯合國永續發展指標（SDGs）做雙向對接，在執行促進員工福祉與確保健康的生活方式同時，展現企業對社會責任的努力。未來，震旦家具將持續以健康辦公解決方案，賦予室內環境的使用者健康與幸福，創造一個以人為本的室內環境，讓辦公生活更美好。A



震旦家具全系列辦公桌桌板，採用符合政府規範的E1（低甲醛）V313（堅固性與密合度）板材。



震旦家具依據顧客需求，創造以人為本的室內環境，協助企業打造健康場域。



美國家具品牌Sherrill Furniture運用Artec 3D掃描儀的CGI 3D渲染應用，快速創建多風格家具作為產品型錄。

通業技研×Artec Leo3D掃描器

協助家具產業 快速訂製風格家具

圖·文／通業技研

震旦集團旗下通業技研擁有逾30年的3D系統整合應用經驗及技術，旗下代理的Artec Leo 手持式3D掃描的電腦合成影像（CGI），可協助工業的逆向工程、品保的質量檢測、文物的數位典藏及電影動畫特效等，近年也吹起家具多媒體設計應用，透過獨特且逼真的3D影像資產，提升家具產業訂製工藝能力。



手持無線3D掃描器

在訂 製豪華家具過程中，每位顧客期盼能根據指定的外觀，搭配不同表面材料、設計、色彩及配件組合，透過紙本或VR（虛擬實境）產品目錄，提前在產品交付前親眼看見實際效果，促使CGI電腦合成影像的3D渲染應用扮演至關重要的角色。

3D掃描技術 提升訂製工藝技術

以美國家具品牌「Sherrill Furniture」為例，由於旗下家具件數眾多，傳統上只能等待訂製家具的實體商品生產後，透過專業拍攝以多角度的影像，製作成銷售型錄使用；近



圖左：透過Artec Leo無線手持3D掃描器快速掃描椅子。圖右：3D掃描的Sherrill Furniture訂製座椅，置於CGI渲染的房屋內，可供銷售團隊快速製作產品型錄。

年來，選擇Artec Leo無線3D掃描解決方案，即使在狹小空間，也可使用手持3D掃描器進行作業，快速交付高解析、完整無破面的3D掃描資料，進行3D渲染設計，作為產品型錄使用。甚至是沒有設計圖的經典款椅子，產品開發團隊也可透過3D掃描結合逆向工程應用，虛擬設計不同外觀風格，不僅提升家具訂製工藝，並可根據顧客喜好按需生產。

射方式，透過Artec Leo提供強大的色彩捕捉能力還原家具原樣，否則少了這些細節，模型看起來會較不逼真。

通業技研代理全球知名3D產品，累積豐富的掃描製程經驗，因應按需生產趨勢，從工業領域延伸至零售產業，提供最佳、快速的3D掃描設備，協助顧客提升競爭力。**A**

3D掃描即時影像 提升作業時效

Artec Leo有別於其他3D掃描技術，以高精度、手持無線，靈活捕捉從小到座椅到全尺寸組合家具的外觀數據。針對狹窄的拍攝環境，結合觸控式螢幕操作即時呈現3D掃描影像優勢，確認每個墊子、枕頭、沙發和其他元素，經由單獨掃描後，以360度全方位角度，完整捕獲每一細節，這對於Sherrill Furniture家具品牌公司相當重要，因為如果CGI團隊收到掃描資料有任何縫隙或者破面，他們將無法把新設計的虛擬內飾包覆到模型上，也就無法進行產品的3D渲染與包裝。其次，長椅類家具兩側通常會有細微差異，例如皺褶、摺痕，甚至光線在織品物料上的照



透過Artec Leo無線手持3D掃描器快速取得物體外觀原型，經渲染後可在相應的平台快速切換顏色實時展示。（圖片來源：Artec原廠）



圖一：《浮生巴黎——亨利·德·圖盧茲-羅特列克全球巡迴藝術大展》於2022年12月24日-2023年4月7日在震旦博物館展出

震旦博物館新展開幕

浮生巴黎——亨利·德·圖盧茲-羅特列克全球巡迴藝術大展



看更多精彩活動

圖·文 / 震旦博物館

震旦博物館於12月底在A2空間迎來最新特展《浮生巴黎——亨利·德·圖盧茲-羅特列克全球巡迴藝術大展》(圖一)。本次展覽由北京文澤時代文化藝術有限公司、上海震旦博物館、北京聖軒文化集團有限公司主辦，展出了羅特列克作品系統性的收藏，呈現了近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》等代表性作品，完整地呈現了羅特列克作為「蒙馬特之魂」，用畫筆記錄下的繁華巴黎。

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2022年12月24日在上海震旦博物館盛大亮相，正式對公眾開放。展覽將持續至2023年4月7日，期間將為觀眾帶來一場摩登的藝術感官之旅。(圖六)

《浮生巴黎——亨利·德·圖盧茲-羅特列克全球巡迴藝術大展》(上海站) 由北京文澤時代文化藝術有限公司、上海震旦博物館、



圖二：日本沙發咖啡館，彩色石版畫，1893，1153x953mm

北京聖軒文化集團有限公司主辦，展覽得到法國駐上海總領事館，上海市對外文化交流協會的友情支持，並由深圳金證文體科技有限公司，Pan Art聯合主辦，國文聖軒（北京）文化交流有限公司協辦，以及來自The Museum Box和中國室內裝飾協會文化與科技委員會的支持。

本次展覽展出了羅特列克作品系統性的收藏，呈現了近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：阿裡斯蒂德·布魯恩特》等在內的藝術家代表性海報作品(圖二)、書籍、雜誌和樂譜封面及插圖、藝術家創作思路的珍貴手稿、親筆信和舊照片，以及兩位羅特列克最喜歡的藝術家阿裡斯蒂德·布魯恩特 (Aristide Bruant) 和伊薇特·吉伯特 (Yvette Guilbert) 的個人物品和信件。完整地呈現了羅特列克作為「蒙馬特之魂」、用畫筆記錄下的繁華巴黎。摩登上海與摩登巴黎穿越時空，在這裡相遇。(圖三)

展覽主題分為四個單元：摩登巴黎、蒙馬特的黃昏、羅特列克的世界與浮生如夢。

(圖四) 為了讓觀眾更好地融入、體驗藝術家的時代、背景和作品，也特別推出了特色遊戲體驗，透過沉浸式解密互動的方式(圖



圖五：展覽沉浸式解密互動遊戲的現場演員



圖六：展覽現場呈現的作品、書籍等

五)，帶領觀眾重回19世紀末巴黎的夜晚，尋找當年的蒙馬特與紅磨坊，親身感受藝術家如同苦艾酒的一生。

至今已過百年，紅磨坊依然是巴黎最著名的景點之一，同時也是影視劇和繪畫等藝術創作的取景地，這也應歸功於羅特列克傳神的藝術作品。A



圖三：展覽現場模擬的巴黎街頭，蒙馬特之魂



圖四：展覽現場第四部分「浮生如夢」的佈景區



清康熙·寶石紅觀音尊

釉色紅豔如牛血，口沿因釉薄而出現胎白，底足處積釉厚，屬於郎窯紅的特色。(圖一)

圖片來源：《故宮清瓷圖錄康熙窯 雍正窯》，圖51。

古器物學講座——明清單色釉瓷器專題 ①

明清單色釉瓷器概說

文／吳棠海·圖／震旦博物館

「釉」是覆蓋在陶瓷器表面的玻璃薄層，如果在釉料裡加入不同的金屬氧化物，經過不同的溫度與焰性燒造之後，能夠產生相異的色澤，自古以來就是保護胎體、美化陶瓷的方式。



明宣德·霽青暗花雙龍碗

霽藍釉色深亮，口沿露出白邊為其特徵，由於此類器物為祭祀用品，亦稱「祭藍」。(圖二)

圖片來源：《明代宣德官窯菁華特展圖錄》，頁303。

明清 時期在前人的基礎上面發展窯業，對單色釉的掌握與開發都有顯著的進步，色釉的品種增多，呈色精純，顏色變化十分豐富，本文選取紅釉、藍釉、青釉、黃釉及白釉等五種主要的色系，介紹明清時期單色釉瓷的發展概況。

一、紅釉系瓷器

紅釉是以銅或鐵為著色劑所燒製的釉色，最早溯源至唐代長沙窯的釉內紅彩，經過宋代鈞窯之紫紅斑，到元末一明洪武年間發展出全器紅釉瓷。

明清二代，紅釉瓷表現十分突出，可以依據燒窯溫度的高低分為高溫紅釉和低溫紅釉二大類，其中又可細分為郎窯紅、豇豆紅、火焰紅、霽紅、珊瑚紅及胭脂紅等等。

圖一為台北故宮博物院收藏的清康熙寶石紅觀音尊，此器的口沿微敞，頸部略呈束腰狀，肩部窄而向下傾斜，腹部高長且上寬下窄，足底微撇，並有圈足，因為瓶身修長，線條簡潔優美，猶如亭亭玉立的觀音而得名。

瓶體外壁施紅釉，釉色紅豔如牛血，晶瑩透亮如寶石，口沿處因釉薄而出現胎白，底足處積釉較厚，呈現一圈黑褐色，正是郎窯紅的特色。

二、藍釉系瓷器

藍釉是以鈷為著色劑所燒製的釉色，最初始見於唐代，有唐三彩藍釉和唐青花等物，元代盛行以藍釉燒成藍地白花之紋樣，到了明代洪武年間則發展為全器藍釉。

明清時期的藍釉瓷器可以依據燒造溫度分為高溫藍釉和低溫藍釉二大類，隨著鈷含量的比例多寡及施釉方法之變化，衍生出灑藍、霽藍、天藍等相異的品類，特色各不相同。

例如圖二為明代宣德時期的霽青暗花雙龍碗，此器為台北故宮博物院藏品，碗口外敞，器壁圓弧向下收窄，底下具有圈足，表面施霽藍釉，釉色深藍沉穩而勻淨，口沿部分露出白邊，是霽藍的典型特徵。

此類器物為祭祀用品之一，亦稱「祭藍」，與白釉、紅釉並列為宣德官窯的上品瓷器，備受世人所推崇。



明宣德·仿龍泉窯蓮瓣形碟

高溫燒成的青釉，顏色青中帶黃，質感潤澤勻亮，是明清早期盛行的仿龍泉青釉。(圖三)

圖片來源：《明代宣德官窯菁華特展圖錄》，頁193。



清康熙·黃釉暗花提梁壺

此器施以低溫鐵黃釉，釉面光亮，色感清澈嬌艷，習稱「嬌黃」，為宮廷御用之物。(圖四)

圖片來源：《顏釉37故宮博物院藏文物珍品全集》，頁52，圖47。



明永樂·白釉僧帽壺

永樂白瓷胎薄釉潤、緻密潔白，如糖一般給人「甜」的感受，故以「甜白」稱之。(圖五)

圖片來源：《顏釉37故宮博物院藏文物珍品全集》，頁109，圖100。

三、青釉系瓷器

青釉是以鐵為著色劑，經過高溫還原焰燒造而成的，在中國古代陶瓷史裡起源最早，歷時悠久，而且分布廣泛，知名產品多不勝數。

明清時期盛行製作青釉瓷器，早期多仿龍泉窯之青色釉，顏色深淺不一，若與龍泉窯接近者稱為「仿龍泉」，其他則依視覺質感命名，有翠青、豆青、粉青及東青等種類。

例如圖三為明代宣德時期的青釉蓮瓣形碟，此器為台北故宮博物院藏品，口沿做成蓮花瓣的形狀，器壁向內收窄，底下具有圈足，胎體表面刻劃纏枝花卉，碗心處用鈎料書寫「大明宣德年製」六字二行楷書款，器表罩上青釉，高溫燒成青中帶黃、潤澤勻亮的色澤，即是仿龍泉之青釉。

四、黃釉系瓷器

黃釉原本是以鐵為著色劑，低溫燒造而成的，最早可以溯源到漢代的褐釉陶，經過唐代與遼金時期的發展，單色黃釉器都是低溫燒製的陶胎器物，直到明清時期景德鎮官窯才改用瓷胎製作。

圖四為清代康熙時期的黃釉暗花提梁壺，此器是北京故宮博物院藏品，壺口附加鏤空圓鈕蓋，壺腹圓闊略微低扁，流口做成鳳首狀，肩部附加龍形提梁為壺柄，造型頗為精緻。

此器的坯體用瓷土製作，經高溫燒成白胎，再施以鐵為著色劑之鉛釉，採低溫氧化焰燒成黃色。其釉色清澈均勻而嬌艷，俗稱「嬌黃」，是明代以降所盛行的鐵黃釉。

此外，從康熙晚期開始也用國外進口的低溫黃釉製作器物，此種釉料以錒為著色劑，色澤淡雅，習稱「檸檬黃」，與嬌黃一樣都是皇家宮廷專用的釉色。

五、白釉系瓷器

白釉其實是施於白瓷胎上的透明釉，從北齊出現最早的白瓷開始，經過長期的發展，工藝技法越來越成熟。

|| 明清單色釉瓷是古代釉色發展史上的高峰，既有勻淨純正的顏色，也有深淺濃淡及窯變等變化，色澤豐富，美不勝收。下期將以紅釉為題，介紹各種高低溫紅釉瓷的特色。||



BOOK
震旦博物館出版
叢書介紹
藏品圖錄



北齊 飛天像



戰國晚期
玉獸首大帶鈎

上海 震旦博物館座落於黃浦江畔，館體建築由安藤忠雄所設計，館內收藏玉器、陶瓷器、佛像及畫

像石刻等古代文物，倡導以「料工形紋」為核心的古器物學研究，推廣古代器物的藝術鑑賞，將古物之美融入現代生活中，力行生活美學的實踐。本書是上海震旦博物館的開幕館藏圖錄，書中收錄88組件的館藏珍品，展閱此書猶如打開文化的寶盒，文物精粹盡收眼底，值得收藏與閱覽。A



元代 青花雙魚藻紋大盤

【內容精選】

- 1、本書內容按照歷代玉器、古代陶俑、青花瓷器、佛教造像及畫像石刻等項目編列，方便讀者檢索。
- 2、延請本館專家撰寫導覽專文，說明古器物學研究的新方法與各種品類的發展過程。
- 3、每件器物皆有詳細的中英文介紹，部分藏品增加局部特寫，提供讀者研究與鑑賞。

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



館藏
精粹賞析

文／吳榮海·圖／震旦博物館

永樂時期的窯業發展比早期進步，尤其官窯產品更是精益求精，對於製作器身寬窄變化較多的品類而言，並不困難，而且常有佳作出現，如本期所要賞析的青花葫蘆扁壺即是此類作品。

壺口 小而圓，其下外擴為圓鼓狀的瓶頭，頸部收窄，腹部呈扁圓形，肩部附加綬帶形雙耳，器底有橢方形的圈足。根據壺身表面的接合痕跡判斷，此器是採分段模印法製作局部零件，再逐一黏接而成的。

壺身表面以青花為飾。口沿勾勒一圈回紋，瓶頭最寬處環繞半錢紋，頸部下方為卷草紋，器耳勾畫邊線，末端填飾折枝花卉。扁圓形的壺腹以卷草紋為圖框，框內繪畫海

水波濤雲龍紋，龍紋昂首張口，注視前方的圓珠，組成「祥龍戲珠」的吉祥意義。

所有紋飾採用蘇麻離青料繪畫，呈色深濃，並有自然凝聚的黑疵斑點。紋飾繪畫筆觸輕巧，龍紋和雲紋的勾轉波折十分靈活，是永樂時期盛行的小筆勾畫法，風格活潑生動。

此類器型深受阿拉伯銅器的影響，江西省景德鎮珠山官窯遺址永樂層也有類似的器物出土，可以做為鑑賞的參考。A

二月

明永樂
青花雲龍紋雙耳葫蘆扁壺
高30.7公分／震旦博物館提供



1-1_唐寶寶們充滿活力，挑戰每個遊戲關卡



震旦人公益行動「溫暖隨行」 不加糖卻很甜 體會「幸福」的滋味

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OA×唐寶寶親子遊 當我們同樂在一起

唐寶寶雖然行動較緩慢，但和你我一樣對世界充滿好奇！和煦的陽光、輕柔的微風，風和日麗的光景正適合出遊，唐寶寶臉上堆滿笑，在震旦志工的陪伴下透過五感體驗盡情探索人文風景，原來收穫幸福這麼簡單。

2 震旦OA雲林×台灣兒童暨家庭扶助基金會雲林分事務所 贈送民生物資 幫助家庭過好年

台灣冬季普遍氣候寒冷潮濕，有許多家庭在寒冬裡即使家中棉被老舊、不堪使用，卻也捨不得汰換，震旦志工於



1-2_震旦志工協助唐寶寶DIY面具



2_關懷貧困家庭，社會處處有溫暖。



3_透過成果展活動讓社區與早療學員有交流機會。



4_震旦家具志工與喜樂夥伴共學、共樂。

歲末年終之際協助發放冬夏兩用被，讓家庭幸福過年。

3 震旦OA士林×天主教白永恩神父社會福利基金會

友善對待 社會更美好

震旦志工協助學員分組進行遊戲，培養團隊合作的精神，透過成果發表會也讓社區認識早療學員，拋下排拒、歧視的目光，以友善包容的心接納早療孩童。

4 震旦家具×臺北市喜樂家族社會福利基金會 與土灶的懷舊食光

飄著雨的石碇白煙嫋嫋，震旦家具志工與喜樂家族夥伴共學共樂，體驗富有文化意涵的手作麥芽糖，一起學習製作、完成作品，不知不覺中溫馨油然而生。



5_歲末年終之際，互盛志工協助分裝米袋等物資

5 互盛南新竹×台灣兒童暨家庭扶助基金會 微小力量匯聚溫暖支柱

透過家扶中心主任的引言介紹，互盛志工更加了解兒少關懷與保護的議題，家扶讓有照護需求的族群能安心生活。互盛志工協助分裝米袋等物資，讓兒少們感受到社會的溫暖。

物資捐贈



震旦捐贈辦公家具助喜樂實現小客廳好朋友計劃

震旦集團×社團法人新北市喜樂關懷協會 只要有愛就能給人溫暖

近期喜樂關懷協會在社區打造「小客廳好朋友」社區據點，提供兒少健康與休閒活動場所，軟硬體設備都需本會自籌，感謝震旦集團捐贈家具，讓據點可以有全新的家具使用。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



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



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。

