

名人講堂

管理學者—陳春花
七步驟構築品牌定位

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明永樂 青花穿蓮龍紋扁壺



1971年7月創刊·發行51年9個月

APRIL 2023 四月號 No.621

啟動永續超連結 共築行銷新旅程



電子版月刊

在複雜多變的超連結世界中，串聯各節點創造最大價值；
讓跨界共生、讓永續共好，成為企業的新力量。



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



打破界限 建構永續未來

隨著 環境議題日益受到重視，企業社會責任也逐漸成為商業經營的重要一環。在永續發展的理念下，企業需要思考如何在經營過程中，創造更多的經濟、社會、環境價值。

4月22日是一年一度的世界地球日53週年，本期封面故事主題以「啟動永續超連結 共築行銷新旅程」為題，帶領讀者從永續共好觀點出發，並思考能為未來世代與環境做些什麼？

所謂「永續超連結」，就是將不同節點、不同產業間的價值相互串聯，形成新的價值鏈和生態系統。行銷數位專家溫慕堃表示，過去為善不欲人知的想法，在商業行為中，無疑是平白浪費了品牌行銷的機會。在環境永續的浪潮中，應結合永續行動並與企業營運結合起來，將是企業永續經營必須思考的方向。

企業趨勢顧問黃祖強認為，企業要邁向永續，絕對離不開環境資源的課題，應從環境再生的創新研發，聚焦新的使用需求，並轉變成新商業模式順勢轉型，將是不可忽視的走向，也考驗企業的調適能力。

最後，永續超連結的另一個關鍵在於「跨界共生」。在傳統的商业經營中，企業只注重自身利益，而忽略與其他產業間的互動。但在永續發展的理念下，企業更需要打破界線，將自己納入更大的生態系中，已是現今全球普遍的共識了！**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 · 2023/4/1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、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。



A p.12

企業的運營離不開「永續」議題，應集結社會認同和力量，擴大企業影響力。



A p.20

管理學者——陳春花



A p.32

工作環境能增進員工幸福感、強化生產力，並兼顧經營與環境永續。
(圖：Google Bay View Campus)

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 打破界限 建構永續未來
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 看不到的資產才是財富
文／天下文化出版社

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 多重感官行銷
編譯／大師輕鬆讀

C 封面故事 COVER STORY

10 共創永續 共享價值
序言／蘇美琪

12 企業永續行銷
集結認同與力量 擴大企業影響力
文／溫慕堯

16 ESG永續新商模
善用創新促進綠色復甦
文／黃祖強

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 管理學者——陳春花
七步驟構築品牌定位
文／陳春花

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 永續之道經營法則
打造利他思維的「生態型組織」
文／黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 創新行銷服務
善用數位科技 讓行銷無縫隙
文／詹文男

D 玩味設計 DESIGN

32 永續建築系列②
為美好的工作而生
——谷歌·灣景園區
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 新冠後遺症別擔心
中醫治療有解方
文／陳盈光

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

42 震旦雲×人資專家訪談
善用AI工具招募
推升企業數位轉型
圖·文／震旦雲



44 金儀×安控解決方案
整合AI人臉辨識技術
協助製造業數位轉型
圖·文／金儀公司

A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

46 第八屆中國博物館行業創新發展論壇
齊聚震旦博物館開展館際交流
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③
明清藍釉系瓷器
圖·文／吳棠海

52 震旦博物館出版叢書介紹
青花瓷鑑賞
圖·文／震旦博物館

53 館藏精粹賞析
明永樂 青花穿蓮龍紋扁壺
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
付出，是快樂的唯一要件
圖·文／震旦集團

COVER STORY

讓我們透過永續經營、綠色環保、社會責任和良好治理，實現永續發展目標。為顧客、同仁和社會大眾創造最大的價值，更為地球共好盡份心力。





MORGAN 摩根·豪瑟

文/天下文化出版社

看不到的資產才是財富

《華爾街日報》專欄作家

創投基金協和基金 (The Collaborative Fund) 合夥人、之前是《華爾街日報》(The Wall Street Journal) 與理財網站萬里富 (The Motley Fool) 專欄作家。

金錢具有許多相反的意涵，其中很重要的一項是：看不到的資產才是財富。二〇〇〇年代中，我在洛杉磯當過泊車小弟，當時的氛圍是，除了氧氣，崇尚物質才是最重要的事。

如果你看到法拉利從眼前經過，即使你根本沒有心思注意到駕駛，可能還是直覺的假設車主一定是有錢人。不過我漸漸了解，我認識的人之中沒有人完全符合這種設定，許多人其實只有小小的成功，但他們卻從薪水中抽出一大筆鈔票買進名車。

我記得有個人，大家都叫

他羅傑 (Roger)，他的年紀跟我差不多。我不知道他是做什麼的，但他開著保時捷 (Porsche)，光是這一點就夠大家想像的了。

有一天，羅傑開著一輛老舊的本田 (Honda) 上門。隔週也是，再下一週也一樣。

我問他：「你的保時捷怎麼了？」他說，因為拖欠車貸，所以車子被強制扣押

了。講話的時候沒有一點羞慚，就好像是在說賽局進到下一回合的感覺。過去你對他的想像都變了，洛杉磯到處都有羅傑這種人。

有些開著價值十萬美元名車的人可能真的很富有，但是對於他們的財富，你唯一可以掌握的數據就是，他們在買下這輛車時，存款就比買車之前少了 (或是負債多了

HOUSEL

現代資本主義幫助人們造假，直到人們把它變成一門珍貴的產業。但真相是，看不到的資產才是財富。

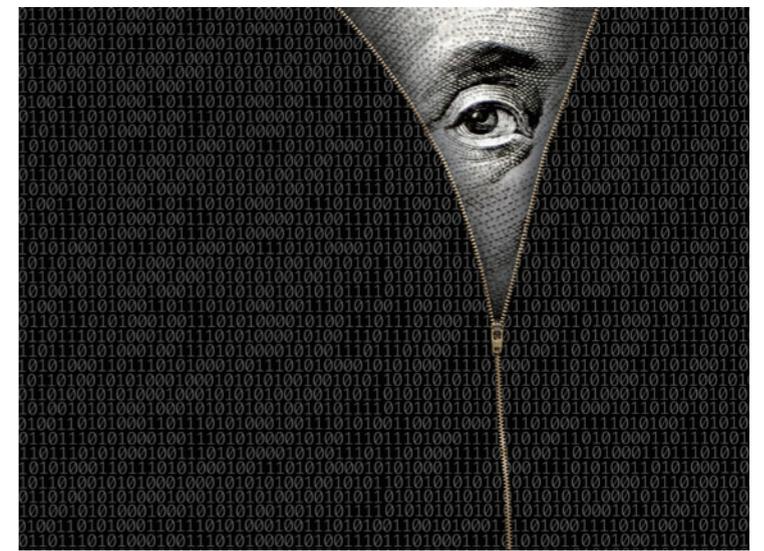
十萬美元)。這就是你能知道跟他們有關的全部事情。

我們往往會根據親眼所見的一切判斷財富，因為這就是攤在眼前的資訊。我們無法看到別人的銀行帳戶或交易對帳單，所以只能仰賴眼見為憑的事物來衡量財務上的成功，像是汽車、房屋、貼在Instagram上的照片。

現代資本主義幫助人們造假，直到人們把它變成一門珍貴的產業。但真相是，看不到的資產才是財富。財富是你沒買下的名車、沒入手的鑽石、沒戴上的名錶、捨棄不買的衣服，以及拒絕升等的頭等艙機位。財富是還沒轉化成手中實物的金融資產。

只花你擁有的錢，不花你沒有的錢

投資人比爾·曼 (Bill Mann) 曾經寫道：「最快的做法就是花大錢買下真正想要



感覺自己很有錢的高級品。不過致富之道其實是只花你擁有的錢，以及不花你沒有的錢。就這麼簡單。」

這是很好的建議，但可能還不夠。唯一的致富之道就是，不要花你擁有的錢。這不單單是累積財富的唯一做法，更是財富的絕對定義。

我們應該謹慎定義保有財富 (wealthy) 與有錢 (rich) 的差異，這不只是

語義上的不同，許多糟糕的理財決策都是出於不懂這兩者的差別。

有錢是指當前收入。有些人開著一輛十萬美元的名車，幾乎肯定就是有錢人，因為即使他們是舉債買車，每個月也需要撥得出一定的收入來繳車貸。豪宅買家也一樣。第一眼就認出有錢人不難，他們往往想盡辦法要被大家知道。

但財富隱而不見，這是代表沒有被花掉的收入。財富是尚未採取行動的選項，可以讓你以後把錢花在其他地方。它的價值在於提供你各種選項、彈性與增值，以便未來有一天你可以買到比現在更多的物品。

飲食與運動是很好理解的比喻。眾所周知，減重難如登天，即使是對認真劇烈運動的人也一樣。比爾·布萊森（Bill Bryson）在《身體》（The Body）中這樣解釋：

——美國一項研究結果發現，人們高估自己在健身過程中燃燒的卡路里數，幅度高達二五%。平均來說，他們健身後吃進肚子裡的卡路里，大約是稍早燃燒卡路里數的兩倍……真相是，你可能因為吃下太多食物而很快抵消大量運動的成果。我們多數人都是這樣。

運動就像變得有錢。你心想：「我做完工作了，現在值得犒賞自己一頓大餐。」

而財富反倒像是不吃大餐，但繼續燃燒卡路里。這很困難，而且需要自制力。不過長期下來，它會在「你能做的事」和「你選擇做的事」之間產生差距。

問題在於，對我們許多人來說，要找到有錢人當榜樣很容易，但要找到保有財富的人當榜樣卻困難得多，因為從定義來看，他們的成功都更為低調。

當然，許多保有財富的人也會花大錢買東西，不過即使是在這些情況下，我們看到的依然是他們很有錢，而不是看到他們擁有的財富。我們看得到他們選擇買下的車款，或是選擇送兒女念書的學校；但我們看不到他們的存款、退休金帳戶或投資組合；我們看到他們買下的房屋，而不是讓他們捉襟見肘的豪宅。

這裡的危險在於，我打從心裡認為，多數人都想要當個保有財富的人，他們都想要自由與彈性，而沒有花掉的金融資產剛好可以給你這

些條件。不過，「有錢就要花」這種認知早已深深烙印在我們的腦中，以至於我們看不到，想要成為有錢人，真正需要的其實是克制。也因為我們看不到，因此很難從中學習。

人們善於藉由模仿學習，不過財富隱而不見的天性，會讓仿效並學習其他人的做法顯得很困難。羅納·瑞德去世後才成為許多人的理財榜樣，而且被媒體追捧為名人，更在社群媒體上備受重視。不過在世時根本沒有人認為他是理財大師，因為他存下來的每一分錢都沒有人看到，即使是身邊的熟人也渾然不覺。

世界上到處都是看起來樸實、但超級富有的真富翁，也充斥著看起來有錢、但實際上卻瀕臨破產邊緣的人。當你想快速判斷別人是否成功，並設定自己的目標時，這一點請謹記在心。

倘若沒有花掉的資產才是財富，那它有什麼好處？這個嘛，請讓我說服你存錢。A

本文出自：《致富心態》／天下文化

// 「有錢就要花」這種認知早已深深烙印在我們的腦中，以至於我們看不到，想要成為有錢人，真正需要的其實是克制。 //

你問
我答

No.
621

《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

在科技創新和產業升級的浪潮下，企業必須思考如何轉型成為「_____」，透過平台整合成一支聯合艦隊，因為企業無法靠一己之力單打獨鬥，在產業中保持活力並永續生存。

A 生態型組織

B 扁平型組織

C 開放型組織

掃描看解答



多重感官行銷

編譯／大師輕鬆讀

未來行銷將不會受限於傳統形式的媒體如靜態的印刷品、電視、廣播和數位廣告。行銷廣告將會很豐富且具備多重感官體驗，這一切都要歸功於新式消費性裝置，多重感官行銷將會盡其所能運用人類的5種感官體驗。



看更多精彩內容



我們已經經歷4種不同的行銷典範，目前正站在第5種典範的起點上：

1 產品行銷

第1種典範以產品為中心，是假設消費者會根據邏輯，理性地做出購買決定。在這段時期，要為你的產品做行銷，你只要證明你的產品優於競爭對手即可。

2 情感行銷

第2種典範是基於一個前提，認為人們的決定都是情緒下的產物，然後再合理化這些決定。這個典範在電視盛行年代暢行無阻，因為你可以透過視覺與聽覺元素來說故事。

3 數據導向行銷

第3種典範在1994年網路開始作為商業用途時變得可行。數據成了用來量化行銷成果準確度的方式，如果你不擅長使用數據，你就無法做行銷。

4 數位與社群媒體行銷

由於行動處理能力呈指數大幅增長，加上手機尺寸縮小以及可全區覆蓋的網路變得便宜，創造了「隨時在線」的行銷時代。點擊率、瀏覽量和演算法支配了一切。

5 第5種行銷典範是由各式各樣交織的新科技所趨動

包括人工智慧、擴增虛擬實境、5G連線技術、物聯網、穿戴式智慧型裝置、區塊鏈等新科技。在這個趨勢下：

- 行銷人必須重新想像他們的策略、架構以及才能。
- 品牌將利用新科技、新媒體、新框架、新洞見，來為他們的產品與服務創造驚喜、參與感及啟發性。
- 企業將會不計一切如飛蛾撲火般投入。透過將各種消費者洞見整合成即時互動、新形態的沉浸式行銷。
- 對消費者來說，第5種典範將會是一個由內容、訊息、影像、全新裝置與自動化交織而成的一座迷宮。

在這座迷宮裡，運用人類的5種感官體驗。以聲音為例，在聲音空間裡，創造和視覺品牌標誌及設計系統旗鼓相當的東西，我們稱之為聲音品牌。就像一個品牌通常會有一個識別圖像和設計系統，讓人們可以聯想到它，行銷人必須建立的是人們可以立即辨認的聲音品牌識別元素。

舉例來說，萬事達卡為它的聲音品牌創造一段30秒的旋律，不但讓人記憶深刻並且相當吸引人。萬事達卡利用這段旋律作為所有電視廣告的背景音樂或前導音樂。在所有萬事達卡的活動及論壇，也會播放這段音樂，它同時也是公司辦公室的電話等候音樂。旋律有一個1.3秒的片段，被稱為「聲音標記」。愈來愈多的公司將會在第5種典範中依循類似的模式，為他們的品牌行銷打造多重感官體驗。

萬事達卡也致力於將味覺整合進它的品牌力當中。其發表的經典「無價餐桌」活動，就是在充滿異國風味與意想不到的地點設置一兩張餐桌，提供晚餐服務。

奧斯頓馬汀汽車在多重感官行銷也是一位先行者。奧斯頓的聲音品牌在於它獨特的引擎聲，那個聲音提醒人們要扣緊安全帶。車子的內裝則是以手工打造，加上真皮的特殊氣味，完整傳達出一種感官體驗。

多重感官行銷之所以必須，是因為傳統的廣告方式已經式微。今日的消費者擁有很多螢幕，根據計算，人們每天從這些螢幕接觸3,000到5,000則行銷訊息。要從這串亂哄哄的內容中殺出一條血路，絕對是一個挑戰。

第5種典範中最好的多重感官行銷方式將會是體驗式多重感官行銷，你可以為你的產品創造或籌畫一套結合實體與數位的體驗。你也可以融入社群溝通戰略，透過與網紅合作，讓他們參與設計及開發新的變種產品。

如此一來，你就能藉由這些獨特體驗，吸引這些網紅的注意，然後協助他們與其他人分享這些體驗。在連結多重感官元素之下，你可以創造出人非常喜歡的體驗。這類行銷的關鍵在於態度要真心誠意。A

共創永續 共享價值

讓我們透過永續經營、綠色環保、
社會責任和良好治理，實現永續發展目標。
為顧客、同仁和社會大眾創造最大的價值，
更為地球共好盡份心力。

序言／蘇美琪；文／溫慕堯、黃祖強



CHAPTER 1

企業永續行銷
集結認同與力量 擴大企業影響力



CHAPTER 2

ESG永續新商模
善用創新促進綠色復甦





CHAPTER I

企業永續行銷

集結認同與力量 擴大企業影響力

文 / 溫慕堯 · seesaw創字數位執行長

面對ESG熱潮，各行各業紛紛積極響應，不僅是實踐企業社會責任，更期望讓利害關係人、目標顧客和潛在投資者看見。企業的運營離不開「永續」議題，想要永續經營、歷久不衰勢必要創造有價值的差異性，降低被取代的機會，並集結社會認同和力量，擴大企業影響力。

第26屆聯合國氣候變遷大會（COP26），包含歐盟、美國、日本等多個國家共同簽署了「格拉斯哥氣候協定」（Glasgow Climate Pact），承諾「2050年淨零」。為了達

到「無碳目標」以阻止氣候暖化，許多國家都同意在2030年前將碳排放量減半，並在2050年達到淨零碳排。

節能減碳已不是口號，而是勢在必行的行



ESG是企業對環境友善，與地球共存的作法，若能集結更多的認同和力量，讓企業的影響力擴大，稱之為「企業永續行銷」。

動，全球各大企業亦投入環境永續相關的行動，並在進行CSR（企業社會責任corporate social responsibility）的主題，也都以環境永續為重點。金管會也要求實收資本額達20億元的上市櫃公司，必須編制和申報永續報告書，列出企業投入ESG（Environmental、Social、Governance）的相關說明，一場與地球共同永續長存的行動已經開始。

ESG是一家企業永續發展的衡量指標，這個概念是聯合國全球契約（UN Global Compact）在2004年提出，採用「環境永續、社會參與、公司治理」三大區塊，同時著重人才培育與幸福職場等多面向，來為企業評估績效分數，用更全方位的角度來檢視企業的社會責任表現。

追求成長與永續發展的企業，必須要重視ESG的發展與內化，同時投入相當的成本，因此，如何透過ESG的執行，為企業帶來更多附加價值，而不只是被動的配合，會是一個未來的課題。

ESG是企業對環境友善，與地球共存的作法，若能集結更多的認同和力量，讓企業的影響力擴大，稱之為「企業永續行銷」。

企業永續行銷五步驟

STEP 1 結合專長領域 選擇適合標的

ESG共有17項指標，要根據企業本身的條件和資源來判斷，選擇重點指標來執行。選擇永續指標不是選熱門話題，而是要選跟自己產業有關，而且是自己企業資源能及，同時與自身產品相關的標的。

台達電是台灣投入ESG的先驅，並在2022年宣布，加入全球再生能源倡議組織RE100，承諾至2030年，台達電全球所有據點達成100%使用再生能源及碳中和的總目標。電源相關產品是台達電的主力商品，環保節能也是ESG的重點項目，台達電不斷提高產品節能效率，發揮台達電的產品優勢，同時也奠定了ESG的基礎，堪稱為台灣永續經營企業的模範生。



圖片來源：United Nations



STEP 2 建立組織 高層帶領全員參與

企業永續必須全員參與，而且要由最高決策層級帶動，同時將目標納入各單位的績效考核。畢竟ESG的目標與各單位的日常作業未必直接相關，唯有企業最高主管的推動決心，才能引領全公司的投入，並達成目標。

台塑企業為台灣石化業龍頭，面對節能減碳的衝擊最大，集團於2006年即成立節能減排循環經濟推動組織，並由總裁親自擔任召集人，集團內四大公司董事長皆為成員並定期開會檢討，由最高層級的組織推動，加速企業貫徹2050年達到碳中和的目標！

STEP 3 上下一心形成共識 落實日常營運

企業永續行動不能只停留在高層喊話，更要上下一心，形成共識，組織間的上下和水平聯繫及傳達，就扮演了重要的關鍵。

台積電成立「ESG指導委員會」與「ESG委員會」作為企業永續的管理平台，並由董事長劉德音擔任「ESG指導委員會」主席，並與各

單位的高階主管共同檢視公司的ESG議題，訂定中長期發展方向與目標，每季由「ESG委員會」向董事會報告ESG執行成果及未來工作計畫，由董事會督導公司永續發展進程，並於每季召開會議追蹤進度與執行成效，讓ESG企業永續的目標能落實在日常營運中。

STEP 4 透過實際行動 全力投入執行

說到做到是企業永續的實踐，不能只是公司高層喊口號，更要有具體可行的執行方案。

綠藤生機是一家獲得B型企業認證的台灣保養品品牌，為了落實企業永續，綠藤生機對內設置了專門為垃圾秤重的體重計，每月定期追蹤，以控制公司製造的垃圾量，同時進行減量控管；對外則針對新一代的保養品包裝，使用50%再生玻璃器，同時公司還加入1% of the Planet國際環境組織，將每年銷售額的1%作為「地球稅」，支持非營利的國際環境保護組織，透過實際的行動，來落實企業永續的目標。

除了規格和品牌外，對於投入永續行動的品牌，會有更高的支持度，因此，企業可以將永續行動與行銷活動結合，以達成更好的行銷效果。

STEP 5 對外宣傳 建立好感度

環境永續已然成為全民認同的課題，如何藉由企業永續的行動，來建立消費者（或顧客）的好感，甚至作為主動行銷的話題，會是投入ESG的企業可以思考的重點。

企業永續行銷可分為兩方面進行

1 對外公關宣傳，提升企業社會形象

許多國際品牌已對上游供應商提出減碳要求，以符合未來的環保目標，許多供應商為了配合品牌顧客的要求，必須付出更多的成本，若能透過公關宣傳，讓社會大眾認知，對於營運和股價都會有顯著的幫助。

蘋果已訂下2030年前，全製造供應鏈將達到100%碳中和，不能配合的供應商，將被排除在蘋果的供應鏈，包括台灣的台積電、和碩、日月光等企業，都為了蘋果而使用綠電，未能被蘋果選上或無法配合的供應商，就被排除在蘋果的行列中，股價自然也會受到影響，而投入綠能的供應商，不但股價受惠，更可以將永續行動作為對外的公關宣傳，進一步提升企業社會形象。



2 善用品牌行銷，讓全民共同參與

依據KOL Radar《2022美妝產業網紅行銷洞察報告書》的數據，近八成消費者認同「人類有責任維持自然的平衡，保障環境永續生存」，其中三成的消費者願意支付更高的金額購買符合永續標準的產品。顯見消費者在購買商品時，除了規格和品牌外，對於投入永續行動的品牌，會有更高的支持度，因此，企業可以將永續行動與行銷活動結合，以達成更好的行銷效果。

統一超商於2021年與腦性麻痺協會和社會企業Story Wear合作打造「LOVE+&EARTH 飲料環保袋和丹寧包」，使用7-11門市回收的空瓶，透過腦麻家庭照顧者手工製作，並在IG發起「一起挑戰#OO福企」的社群串聯活動，藉由網紅傳播，在社群媒體擴散，讓消費者在購買的行動中，也協助了環保減塑和幫助弱勢的理念，讓環境永續變成是全民都可參與的行動。

過去常說，為善不欲人知，要默默行善，但在商業行為中，卻平白浪費了一個很好的品牌行銷機會。在環境永續的浪潮中，結合永續行動並與企業營運結合在一起，會是朝向永續經營的企業必須思考的方向。A

HAPPY

EARTH DAY



CHAPTER 2

ESG永續新商模

善用創新促進綠色復甦

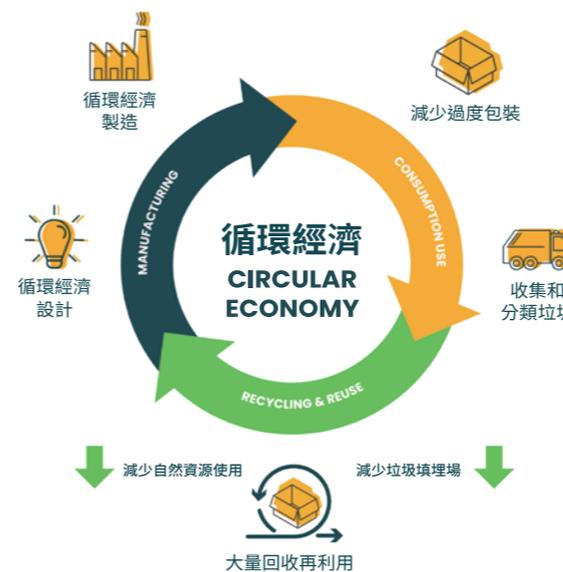
文／黃祖強·企業趨勢顧問

2023年4月22日是地球日53周年，此刻逢全球經濟發展出現詭譎多變，受新冠疫情（covid-19）三年影響猶待復甦之際，針對人類社會過去為經濟開發，造成環境生態失衡，所產生的各種破壞、匱乏與不均狀態。

地球 日總部（Earth Day Network）宣布2023年度主題與前一年同為：「投資我們的星球」（Invest in our planet），以表達對環境生態資源復育的高度關注，呼籲企業以及群體與個人重視此課題，善待我們居

住的環境，並投資加以改善。今年的地球日顯得更有意義與迫切，企業除了面對生存的挑戰，也必須在對環境變化做適切的因應，從問題中找改變的契機，也為下一代創造更美好的生活環境。

|| 經濟復甦的過程不應侷限於商業活動和國內生產毛額（GDP）的成長，同時還必須兼顧永續發展，做到雙贏。||



落實環境保育是企業永續經營的指標

從「企業社會責任CSR，Corporate Social Responsibility」（聯合國，1999）企業不僅追求經濟效益，還要對社會、環境與道德等方面，實踐最近幾年熱絡的ESG（聯合國，2004）「環境保護（Environment）」、「社會責任（Social）」與「公司治理（Governance）」。

而聯合國在2015年宣布了「2030永續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs），包含消除貧窮、減緩氣候變遷、促進性別平等17項目標，範圍更觸及包括經濟、社會和環境等各領域，且需要各國政府、企業和每位公民共同努力來實現。

2022年，在大陸生態環保相關企業註冊近70萬家，5年新增註冊企業平均增速達44.31%。並積極推行「碳達峰、碳中和」朝向資源能源循環利用、可持續發展方向，比如礦山修復、場地修復領域，行政部門也頒布系

列優惠政策，鼓勵企業積極創新，環保技術裝備專利數量位列全球第一，顯示重視程度。

事實上，根據全球創新情報平台Springwise研究報告指出，近來已有多項創新，協助企業推動「綠色復甦」。這即意謂：「經濟復甦的過程不應侷限於商業活動和國內生產毛額（GDP）的成長，同時還必須兼顧永續發展，做到雙贏。」皆是強調與環境生態共榮的發展，得以永續的方向！以下是全球的案例介紹：

CASE 1 將二氧化碳轉化為日常用品

美國的LanzaTech企業正在利用發酵的魔力來創造與證明「碳可以無限重複使用的循環經濟（circular economy）」。「發酵」（fermentation）這個詞通常讓人聯想到釀酒葡萄或啤酒花的田園印象。但事實上運用新技術可使來自工業的二氧化碳，且其他形式的農業、工業和城市造就的廢物也可以發酵。LanzaTech的「啤酒廠」不是將糖和酵母轉化為啤酒，而是利用細菌將二氧化碳和其他形式的污染轉化為日常產品中使用的可持續燃料和化學品。



LanzaTech的理念是希望扮演從環保材質的製造商與使用其產品企業之間的橋樑。利用其新創技術與異業廣泛合作，包括衣服、塑料包裝、跑鞋，甚至香水，該公司與Lululemon、Zara、Unilever和Migros等知名品牌合作。此外，LanzaTech與其姊妹公司LanzaJet聯手，希望在2030年全球航空業實現使用10%可持續航空燃料（SAF）的目標。

另外，德國一家都會農業公司為了環境保育採用創新技術，設計室內垂直農耕系統，不僅可節省大量水資源用，且無須使用化學農藥，讓蔬菜成為有機作物。也因為垂直農場可直接設立在城市裡，順帶節省9成與運輸相關的碳足跡。

CASE 2 後疫情時代的產品安全研發成趨勢

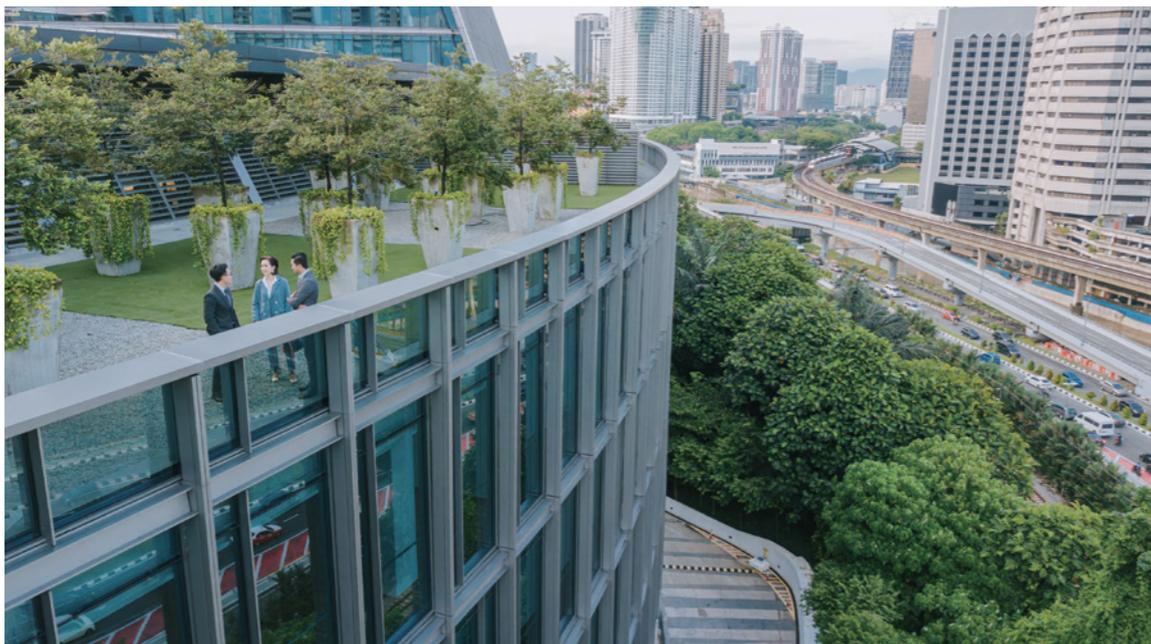
因應新冠疫情等環境衝擊，引發健康需求，相關安全的產品設計也成為新的焦點與創新標的。例如視訊會議、空氣過濾等相關技術加速發展，英國的大型火車站、公共建築和購物中

心，走在前面，已有採用永續材料製作工作艙的案例，目的是為能保護旅客免於感染病毒，維持健康狀況和生產力。美國有企業設計出移動式豪華旅館客房，屋頂配備太陽能板提供電力，降低能源消耗，並採用模組化的可回收環保材。由於疫情尚未完全消退，相關創新發展更成為永續的型態。

塑膠替代品新材料研發有長期的願景。例如，2022年獲得Earthshot獎的英國新創公司Notpla已經開發出由海藻製成的適合成型的固體包裝。洋蔥甚至也可以取代塑膠，紡織品設計師Renuka Ramanujam開發了一種由洋蔥皮製成的塑料包裝替代品。另一家位於挪威的新創公司B'ZEOS利用海帶製造了可食用包裝。雖然這些新材料能否充分擴大規模商品化還有待觀察，但對後續發展提供了新的方向。

CASE 3 零碳飯店 獲得淨零能源認證

研究顯示，飯店業必須在30年內把排放量減少9成，才能符合巴黎氣候協定的要求。疫



// 塑膠替代品新材料研發有長期的願景。如：洋蔥可以取代塑膠、利用海帶製造了可食用包裝。雖然這些新材料能否擴大規模商品化還有待觀察，但對後續發展提供了新的方向！//



情一度讓飯店業蒙上陰影，但在減緩的趨勢下，持續改造符合環境需求也是新趨勢。美國建築師貝克爾（Bruce Becker）購買康乃狄克州的1970年代建築「歷史地區」（Historic Place），這是野獸派建築師布魯爾（Marcel Breuer）的代表作品，他選擇與希爾頓（Hilton）集團合作，準備讓這棟建築變身為美國第一家零碳飯店。他的團隊研究如何使建築物能隔熱，減少供暖和製冷所需能源。採取以深嵌的窗戶達成自然遮蔭，使用3層玻璃窗設計，維持穩定的室內溫度。並且完全不使用化石燃料，由現場產生的能源供電，主要來自酒店屋頂和停車場的太陽能發電設施。這些特殊設計，將讓飯店獲得淨零能源要求的認證。

CASE 4 非洲塑膠餐廳 一起減緩塑膠汙染

烏干達首都坎帕拉（Kampala）非洲最大淡水湖—維多利亞湖上，有座漂浮環保餐廳，全以塑膠回收物製成，成為當地觀光的話題。維多利亞湖，多年來每逢雨季期間，總會有大量的塑膠垃圾流入。當地民眾卡提巴

（James Kateeba）有個創新又可兼顧環境的商業思維。2017年以少量費用向漁民收取寶特瓶，超過10噸寶特瓶，引來外界側目。接著，蒐集可用的木板、漁網等廢棄物，將這些用漁網綁起來，外圍再塗上泥土，成為漂浮島建構堅實的基礎，同時也是養育熱帶植物的肥沃土壤，他還以玻璃瓶來製作燈，並在6個月後提供餐點、飲料，還在船上種滿綠色植物，從外面看起來就像一座會移動的湖上花園，卡提巴說：「我相信我的經驗能鼓勵別人設計其他東西，一起減緩塑膠汙染。」如今，在他的用心經營下，這船上餐廳最多可以容納100~120人，成為非洲具有環境教育意義的典範。

與地球共生！企業邁向永續經營，離不開環境資源的課題，從環境再生的創新研發，不斷聚焦新的使用需求，演變成新商機模式與規模，順勢轉型，將是不可忽視的走向，也考驗企業的調適能力。A



陳春花

管理學者



如何打造成功品牌？

七步驟構築品牌定位

文／陳春花·管理學者



看更多名人講堂

企業尋找屬於自己的品牌發展之路，首先必須先訂立品牌定位。等候時機成熟時品牌自然為顧客所認同。管理學者陳春花提出，一個品牌的構建，需要經歷一段過程，累積許多關鍵要素才得以完成，否則企業所做的努力可能只是品牌發展的一個點，並不具有全面性。企業如何找到最合適自身需求的品牌發展方法？她將其歸納為以下七步驟：

許多 企業低估了品牌經營的難度，並且概念不清，比如：將廣告、服務等同於品牌經營；產品等同於品牌；市場佔

有率等同於顧客忠誠度；與競爭對手的區別等同於品牌的區別。這些誤區導致企業在構建品牌的過程中適得其反。

|| 當企業產品和形象在個性化和可見度上都能夠有所建樹時，企業就為品牌的構建奠定基礎。||

步驟一、識別力量

品牌構建的第一步是能夠讓顧客識別，這種識別來源於企業所提供的產品本身，所提供的服務及標誌。

在這一步驟裡，企業需要清晰地傳遞自己產品的價值主張，認真地貢獻產品的品質，完整清楚設計自己的標誌系統，讓顧客可以清晰的認知，並且容易記憶和區別。

當企業產品和形象在個性化和可見度上都能夠有所建樹時，企業為品牌的構建奠定了一個基礎。可口可樂、賓士、蘋果等公司識別的力量都極其強大。相反地，許多企業常常進行模仿，讓自己的標誌與著名商標類似，同時對於產品品質給予的投入和關注也不夠，在識別的力量上已經有所缺失。

步驟二、價值鏈管理

對於價值鏈的管理，以及價值鏈成員之間的權力分配，是構建品牌的第二步。這種權力的分配體現在供應商、製造商、銷售商、顧客多方面的權力共用，沒有所有品牌構成成員的恰當資源配置，不可能形成對於品牌的共識。

品牌的構建在更大程度上取決於管道的可靠性和穩定性。好的品牌無疑都是管道創新者、管道建設者。它們能夠與管道分享和創造價值，使得每一個成員能夠為顧客最終的價值做出貢獻，管道也因為品牌企業而充滿了活力和成長。



最可以說明這個問題的是英特爾公司和微軟公司。只要是生產PC的廠家，都需要在每一台PC上標注英特爾和微軟的標誌。因為這兩個標誌，可以確定PC廠家品牌的價值。英特爾和微軟可以管理PC的價值鏈，也就獲得了自己的品牌地位。

步驟三、始終如一交付價值的經理人

品牌本身意味著顧客的忠誠度、價值定位，對於產品價格的敏感性等，這些要素的獲得不是企業哪一個方面做好就可以得到，需要企業整個業務系統的支援。

大部分企業經理人並沒有把自己和品牌打造聯繫在一起，認為自己只是一個管理者。事實上，經理人是品牌能否成功的關鍵要素之一，決定著產品的設計、品質等一系列決定產品價值的活動和資源配置。

如果經理人能保證始終如一地交付價值，顧客就會得到穩定、可靠的價值感。如果經理人

用很低的標準在工作，無法提供穩定和可靠的產品，品牌打造就會成為空話。這也許是打造品牌過程中最容易出現問題的環節，當產品品質無法滿足交付標準時，一些經理人為了完成業績，就會放棄品質標準而出貨。

當競爭對手處於有利地位時，經理人會選擇犧牲消費者的利益來換取自己一時的增長，以期奪回自己有利的市場地位。也許這些行為會獲得暫時性的成功，但是長久的傷害隱藏在裡面，這是對品牌的傷害。

步驟四、清晰溝通價值的員工

品牌的真正代言人是企業的一線員工，只有企業的一線員工能夠清晰表達企業價值追求以及價值主張，產品才會真正深入人心。如果一線員工都無法瞭解產品的價值，企業就不會得到顧客對於產品價值的認可。

我在調研時發現一個有意思的現象。一個員工很認真地對顧客說：「購買我們公司的產

品非常划算，因為我們竭盡全力降低成本，這是我們公司的價值理念。」但顧客卻會因為這樣的溝通，放棄選擇他們的產品。

顧客解釋說：「我們擔心這家公司的產品品質不夠好，因為公司的員工說，公司會竭盡全力降低成本，也許會偷工減料。」這是員工在傳遞公司價值主張時，沒有清晰地表達，從而引發了顧客不好的聯想。

另外一種情況是，企業的員工並未打從心底認同自己公司的產品，甚至把這種不認同的情緒傳遞給顧客，使得顧客對於企業產品認知有疑慮。如何讓員工深刻地理解公司的價值理念和產品的價值主張，認同公司的產品價值並呈現在日常的行動中，是企業必須回應與解決的問題。

步驟五、可細分的忠誠顧客

將忠誠顧客明確的細分出來，是衡量品牌的一個關鍵指標，因此在經營過程中要不斷



一個成功的品牌一定會獲得高的價值認同，並讓顧客願意支付高價格，藉此品牌可以創造出屬於自己的價值，而不是單純的產品價值。



診斷一些問題，找出在品牌經營中的關鍵不足之處。

一家公司可能會發現，它所提供和推動的產品利益可能並不真正為目標消費者所看重。在這種情況下，為獲得消費者對品牌的忠實度，而重新確立產品的價值定位和市場戰略很有必要。

路易威登（LV）定位的細分顧客是那些希望彰顯自己優越、富有的人群，因此路易威登總是把LV的標誌張揚地置於產品最明顯的位置，這使得路易威登的顧客忠誠非常高。

但對於另外一群顧客而言，他們希望是低調的奢華，這樣一來路易威登的產品就不適合這樣的細分顧客，而愛馬仕滿足了這個細分的客群，並設計了更高的價格，更加突顯獨特性以及產品類型的唯一性。

步驟六、能夠承受的增長速度

增長是一個企業追求的目標，但是這個目標需要成為品牌的一個基礎而不是相反。如果一個企業因增長帶來的是市場和顧客認同

的損傷，如此之下，這樣的增長就不是企業能夠承受得了的增長。

步驟七、真正的利潤增長

構建品牌需要在價值鏈的每個環節都投入，並以高標準來完成。也正因此，使得顧客在獲取產品的時候，願意支付高的價格，並感受到高的價值。此時往往品牌已經深入到顧客心中，或者說品牌已經打造成功。

一個成功的品牌一定會獲得高的價值認同，並讓顧客願意支付高價格，藉此品牌可以創造出屬於自己的價值，而不是單純的產品價值，企業也因為品牌所創造的價值而獲得真正的利潤增長。

經過以上七步驟，品牌發展的道路才真正完成，之後迴圈反覆、不斷持續，企業才會得到一個真正的品牌。A

名人檔案 |



陳春花
管理學者



出版《領先之道》、《管理的常識》、《經營的本質》、《協同共生論》等著作三十多部，發表核心期刊論文百餘篇。多次獲得教育部高等學校人文社會科學優秀著作獎、《出版人》年度作者獎、《財富》中國最具影響力的50位商界領袖稱號。

永續之道經營法則 打造利他思維的「生態型組織」

文／黃至堯·知名人力資源專家博士



看更多人資觀點

隨著科技不斷創新，人類社會跟企業發展正處於百年未有之大變局。人工智慧、機器學習、資訊化等等創新技術一次次顛覆傳統的商業模式。在科技創新和產業升級的浪潮下，企業必須思考如何轉型成為「生態型組織」，透過平台整合成一支聯合艦隊；任何一家企業都很難靠一己之力單打獨鬥，在產業中保持活力並永續生存。

Q A

「生態型組織」是指在科技創新與產業升級的大趨勢下，聯合不同領域戰略夥伴，發揮各自在技術、知識、經營、管道等領域的優勢，形成資源分享、業務互補的商業生態。

許多優秀的公司都只專注服務自己賽道的主要顧客，但更好的做法是，創造一個生態環境，讓那些公司在彼此協作下為共同目標耕耘。我一直都深信「長期主義」跟「利他」才是永續之道。

未來的商業環境將是生態型組織間的博弈，而非個體間的競爭。因此，將專業方向、擅長領域、組織文化、經營模式不同的企業，整合在一起，在同一個「商業目標或戰略」的

指導下，相互作用、協調，打造「生態型組織」，是企業面對未來至關重要的一環。

Q 1 什麼是「生態型組織」？

新加坡管理大學（SMU）教授阿爾努·德·梅耶爾與英國劍橋大學教授彼得·J·威廉姆森在《生態型組織》一書中指出：「生態型組織是指在科技創新與產業升級的大趨勢下，聯合不同領域戰略夥伴，發揮各自在技術、知識、經營、管道等領域的優勢，形成資源分享、業務互補的商業生態，從而獲得遠超單一公司所能產生的收益。這些企業聯合組成的組織，被稱為『生態型組織』。」

小米是一家典型的生態型企業。

小米手機性價比高廣受消費者喜愛，逐步涉入智慧家電行業，打造以小米應用為核心的智慧家居生態圈。尋找具備生產能力的供應商，以小米手機的品質體系指導合作夥伴生產，從而成功打造出智慧家電生態——米家，帶動小米與其合作供應商業績的共同提升。

全球互聯網巨頭，如Meta、谷歌、蘋果、阿里巴巴等，都是生態型組織的忠實踐行者，他們圍繞自身產品或平台，與其它生態鏈上的廠商共同協作，打造生態體系，從而推動整個產業發展，為生態合作夥伴創造更高收益。





Q2 生態型組織與傳統企業層級結構有什麼區別？

1 生態型組織比傳統組織能更快回應外部市場需求、更有效地配置資源要素。

梅耶爾和威廉姆森兩位教授認為，傳統企業組織結構具備更低的交易成本，能最大程度保持組織成員行動一致性，但並不適合處理顧客需求反覆運算升級快的場景，因為在這種場景下往往需要從世界各地不同組織吸取經驗和知識，但時間成本高，執行難度大。而生態型組織作為企業層級結構與自由市場相混合的組織形式，更能在瞬息萬變的環境中靈活迅速的分配資源，實現快速回應。

2 生態型組織在動盪的環境下比傳統組織結構的企業更具敏捷力。

傳統的金字塔組織結構猶如一台大型機器，機械化的解決鏈路雖然能有效降低風險，但在面臨快速變化的需求時，顯然過於笨重和滯後。而生態型組織與各戰略夥伴以平行協作的方式，能迅速調配具備解決能力的資源，以最短的時間來應對問題，猶如一個活的有機

體，整個生態系統會自行進化和調整。

Q3 為什麼生態戰略更適應快速變化的巴尼(BANI)時代？

梅耶爾和威廉姆森兩位教授在研究眾多企業案例後發現，生態戰略能幫助企業在快速變革、市場需求日益苛刻的環境下抵禦危機、提升增長，主要有其中三個關鍵特徵：

1 生態戰略促進成員企業聯合學習。

生態系統中的核心或焦點企業會激勵合作夥伴互助學習，效果遠遠大於單一企業獨自學習。例如，阿里與騰訊不會自己去做每一個產品或業務，而是激勵其生態合作夥伴研究學習，為自身與合作夥伴創造共同收益，達到雙贏效果。

2 生態系統給予焦點企業領導或規範合作夥伴網路的權力。

比如日本食品電商平台Infomart，為產業供應商出具一系列貨品規格書，規範產業生產，讓產業鏈中的廠商可以在某些運營/生產

II 生態系統中的核心或焦點企業會激勵合作夥伴互助學習，效果遠大於單一企業獨自學習。激勵其生態合作夥伴研究學習，創造共同收益達到雙贏效果。II

環節建立共通規格，進而提升行業效能。

3 生態戰略具備高度靈活性，可根據外部環境變化調整業務活動。

近幾年整治教培行業，縮減教育產業業務，將資源投入海外市場拓展，之後抖音迅速佔領海外市場。所以說，具備活力的生態系統可以調整參與者的活動與角色，以此應對外部突發多變的環境。

Q4 能否舉實際案例讓讀者學習、參考？

放到全球來看，阿里巴巴也是成功的生態案例之一，2017年末，阿里巴巴集團整體營收超過390億美元，員工總數66,000人。而擁有55萬員工的亞馬遜，其電商業務規模只有不到阿里巴巴的一半。阿里巴巴集團介紹中提到，阿里並非是在運營一家公司，而是作為生態管家，其職責是讓生態繁榮昌盛，讓所有的成員組織都能獲得收益。為保持生態系統的健康，阿里巴巴秉持不搶合作夥伴利潤的原則。

以物流服務平台「菜鳥」為例。隨著阿里電商規模越來越大，物流的短板效應越發突出，於是阿里聯合當時國內主要物流公司（銀泰、復星、順豐、三通一達），搭建了物流網路服務平台——「菜鳥網路」，將電商物流業務轉讓給三方物流公司，共用訂單、商品、顧客

等資料。而菜鳥則是基於大資料進行資源統一調配和管理，最大化提升物流效率，從而實現阿里電商與物流合作夥伴的雙贏。

阿里巴巴生態系統成功揭示了生態戰略的諸多優勢，不僅可以擴展顧客管道，創新商業模式，還能整合生態合作夥伴的能力和資源，以打群架取代單打獨鬥，借助生態網獲取巨大的經濟收益。

Q5 打造生態型組織會面臨哪些挑戰？

打造生態型組織有一個繞不過的話題，需要掌握更多的主動權，還是給予生態參與者更多的靈動性？騰訊與阿里巴巴同樣作為國內兩家生態型企業的巨頭，選擇了不同的生態戰略。阿里選擇掌握更多控制權，而騰訊則給予合作夥伴更多的靈活性。

如何把握控制的尺度，平衡掌控權與靈活性是打造生態型組織最大的難題，這並不存在通用的管理模式，只有根據自身特性，並透過不斷實踐、調整，逐步把握平衡的尺度，這是一個簡單的過程。

利他思維與分潤機制的設計非常重要，多數人只會為了自己拚，因此在設計初期就要考慮到在生態型組織平台上各方的利益，因此唯有將人性、將利他考慮進去才有機會建立一套合理的機制，並且隨著過程中的變化持續優化跟調整。A



創新行銷服務

善用數位科技 讓行銷無縫隙

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

所謂「行銷」，意指了解與發掘顧客內心深處的需求，開發產品與服務來滿足消費者的需要。但因每個人的需求不同，所需的產品服務並不相同。過去因為技術的限制，我們無法掌握每一個人的多元需要，而且也因為成本限制，無法一一客製化，因此有了市場區隔的概念，透過市場區隔來掌握需求，透過各種行銷手法來跟目標市場溝通、促進銷售。



看更多創新經營

專欄作者 |



詹文男

數位轉型學院共同
創辦人暨院長

時至 今日，由於數位科技的迅速發展，行銷方式與手法有了不同的面貌。透過數位科技，行銷三部曲——「顧客獲取」、「業務拓展」及「關係維繫」這三階段，有了很大的躍進。

|| 由於數位科技的迅速發展，行銷方式與手法有了不同的面貌。透過數位科技，行銷三部曲——「顧客獲取」、「業務拓展」及「關係維繫」這三階段，有了很大的躍進。||

行銷三部曲+數位科技加持=行銷大躍進

所謂「顧客獲取」是指企業透過手段以贏得顧客，涵蓋對於顧客樣貌的理解、顧客需求的擷取以及對於顧客訊息情報的掌握等三要素；「業務拓展」係指企業傳遞產品/服務資訊、販售、提供服務管道，包括銷售通路、行銷管道等。過去，企業仰賴實體店面、業務員進行業務銷售與拓展；而「關係維繫」指的是企業對於後續服務支援的努力，用以維繫顧客忠誠，涵蓋顧客服務及售後支援。這三部曲在數位科技的加持下，展現出與過去截然不同的風貌。

在討論行銷新風貌之前，需要先了解關鍵數位科技有哪些？可以為行銷帶來何種改變？根據資策會產業情報研究所（MIC）的研究，未來五年最重要的數位

科技包括物聯網（IoT）、人工智慧（AI）、擴增實境（AR）、虛擬實境（VR）、區塊鏈（Blockchain）、雲端運算（Cloud）、網路安全（Cyber Security）、大數據（DataTech）、無人機（Drone）、邊緣運算（Edge Computing）、第五代行動通訊技術（5G）等，筆者將之簡稱為「i、A、B、C、D、E、F科技應用」。

善用iABCDEF科技 提升服務效益

● 物聯網（IoT）科技

它實現人與物、物與物之間的溝通連結，未來所有實體世界裡的有形資產、機器設備，都可以和虛擬網路連結互動，甚至使用網路軟體遙控所有的實體事物，在萬物聯網的概念下，帶來了非常巨大的創新數位科技應用的商機。





A 人工智慧 (AI)、擴增實境 (AR)、 虛擬實境 (VR)

AI可以模擬人類的思考，協助企業做決策，甚至讓機器發展更高度的智慧化和自動化，更有效率的協助人類工作。AR和VR，則是運用電腦視覺技術和感測技術，模擬人類的觸覺和聽覺，未來在模擬安全機器操作、遠距教育訓練、虛擬會議、模擬醫療手術、飛行訓練、影視娛樂等應用領域，為我們帶來無限的想像空間，例如：最近很熱門的元宇宙與ChatGPT。

B 區塊鏈 (Blockchain)

加密技術讓數位交易有更穩定可靠的發展方向，也會加速跨國企業之間的交易，甚至會發展出全新交易型態的經濟體系。NFT就是運用區塊鏈加密技術，所鑄造形成的唯一性、不可分割性加密代幣。這是數位產品的開端，它有迷人的願景，也可能有致命的缺陷，區塊鏈應用在行銷上對年輕族群也有很大的吸引力。

C 指雲端運算 (Cloud)、 網路安全 (Cyber Security)

雲端運算技術可以有效率的分享大量運算資源，也可連結創造生態系共享資源。未來的雲

端服務，將改變我們使用與購買電腦軟體的型式，個人和企業都可以透過雲端分享資訊，而網路安全 (Cyber Security) 技術，會協助保護個人或企業的資訊安全，避免重要數據受到電腦病毒或駭客的攻擊。因為新冠疫情而加速發展的影音串流服務 (OTT)，就是雲端運算科技的應用，讓我們可以隨時隨地追劇。

D 大數據 (DataTech)、 無人機 (Drone)

大數據處理技術，可以協助企業蒐集、儲存、運算各種數據以協助數據透明化、大量數據分析和發展人工智慧。未來所有人與數位生活有關的足跡，都可能成為大數據分析的資訊，有可能帶來更便利的生活，也有可能形成隱私的窺探。小型無人機可以協助交通監控、災難救援、農林漁業，大型無人機可以進行遠距離操控，運送醫療救護。藉由無人機發展的高空攝影、高空展示表演、飛行追逐競賽，為未來的無人機產業創造更巨大的商機。

E 邊緣運算 (Edge Computing)

將更有效率的協助各種巨大數據的運算效能，直接在使用端或消費者端進行各項運算分析，提升人工智慧、大數據分析的運算

II 善用數位科技 (iABCDEF)，評估各個技術在行銷上「顧客獲取」、「業務拓展」及「關係維繫」等層面上應用的可能，可以大幅度提升產品服務成功的機率。II

效率，更快回應面對消費者的需求。

F 第五代行動通訊技術 (the Fifth G/5G)

這項技術除了讓你的手機上網看影片的速度變得更快，比目前的4G還要快100倍，還可以跟物聯網結合應用，發揮物與物連結的最大價值，可以提供每平方公里數十萬個物聯網設備的連接，會讓自動駕駛的遠景，更快的出現在我們面前。

若我們能善用iABCDEF等科技，仔細評估各個技術在行銷上「顧客獲取」、「業務拓展」及「關係維繫」等層面上應用的可能，相信可以大幅度提升產品服務成功的機率。

舉例而言，在「顧客獲取」方面，透過物聯網、人工智慧及大數據掌握消費者的數位足跡，知道其在何處、理解其面貌、掌握其喜好，並提供其感興趣的內容與素材，吸引其注

意我們的商品；在「業務拓展」方面，可以透過區塊鏈提供如NFT的贈品或活動，甚至透過物聯網、雲端、邊緣運算及5G等技術，隨時推播促銷或折扣訊息，促成其在各種實體及虛擬的通路採購。而在「關係維繫」方面，透過實體或虛擬管道，提供顧客諮詢服務及售後支援，提升其黏著及好感度，增加顧客對公司的終身價值。

Amazon創辦人貝佐斯曾提及，若Amazon的顧客有100萬人，那麼亞馬遜應該有100萬家商店來應對這100萬顧客的需求，也就是一對一的客製化服務。這種個人服務過去大概只有金字塔最頂端顧客才能享有，但在數位科技大幅躍進下，一般消費者也可擁有類似的服務，因此作為一個行銷人，不要再想市場區隔了，如何善用數位科技 (iABCDEF) 來讓你的行銷無縫隙才是當務之急！A





Google BAY VIEW CAMPUS

永續建築系列②

為美好的工作而生 —— 谷歌·灣景園區

文／李俊明·圖／Google (攝影Iwan Baan)

科技業儘管吹起了裁員風，但近年也進行了不少投資，打造企業總部或大型辦公園區。究竟在未來，何種工作環境能增進員工幸福感、強化生產力，同時提高企業聲望，並兼顧經營永續與環境永續？

光從外觀看，說它是辦公樓，其實更像摩登機場航廈或時髦購物中心。谷歌 (Google) 去年落成的「灣景園區」 (Bay View Campus)，因設計理念聚焦「永

續」發展，成為近年最耐人尋味的企業建築之一。

在科技業大規模吹起裁員風潮前，不少跨國企業在長達兩年的遠距辦公後，努力號召



看更多經典設計

大跨距的無柱規劃，除了帶來更開敞寬闊的感受，也增加空間使用的機能性。

員工重回職場；谷歌亦不例外，在疫情方歇之際啟用這座新園區。回顧過往，谷歌的全球辦公空間儘管以活潑多元名聞遐邇，但多半由現存建築改造而來，「灣景園區」特別之處在於它是谷歌首度投入規劃並起造的辦公園區，因此邀請英國的海澤維克工作室 (Heatherwick Studio) 與丹麥的比亞克·英格爾斯事務所 (Bjarke Ingels Group，以下簡稱BIG) 破天荒攜手合作。

廣達42公頃的園區，與美國太空總署艾姆斯研究中心 (Ames Research Center) 比鄰，其中有將近一半面積，也就是約莫20公頃土地被劃為綠地，其他則是兩幢辦公樓建

築以及可容納千人的活動展演中心，也配置了240組住宿單位，就像宿舍旅館，可供員工短住之用。



園區的目標，就是在2030年達到「碳中和」與「水中和」的理想，因此在設計之初便進行太陽能、地熱與水資源的整合規劃。

廣告團隊進駐 重塑理想辦公室的可能

話說谷歌主要收益來源之一，便是廣告獲利，不過往昔廣告部門員工散佈全世界各地，因此「灣景園區」便規劃讓四千多名廣告部門員工能集中進駐，藉此創造舒適環境，讓員工更樂在工作。

在設計時他們的思考重點鎖定在：為什麼員工會在辦公室上班？他們需要從團隊身上得到什麼？而員工又需要企業提供些什麼？

對谷歌員工而言，工作環境必須能提供凝聚團隊的向心力，同時還要能深度聚焦眼前的工作。因此「灣景園區」的主樓只規劃了兩個樓層，主要辦公場景被配置在上層，兼具交誼休閒機能的彈性空間則被配置於下層，讓「專注工作」與「協作工作」兩種不同功能區分開來，彼此互不干擾，但必要時又能輕鬆移動、轉換場景。

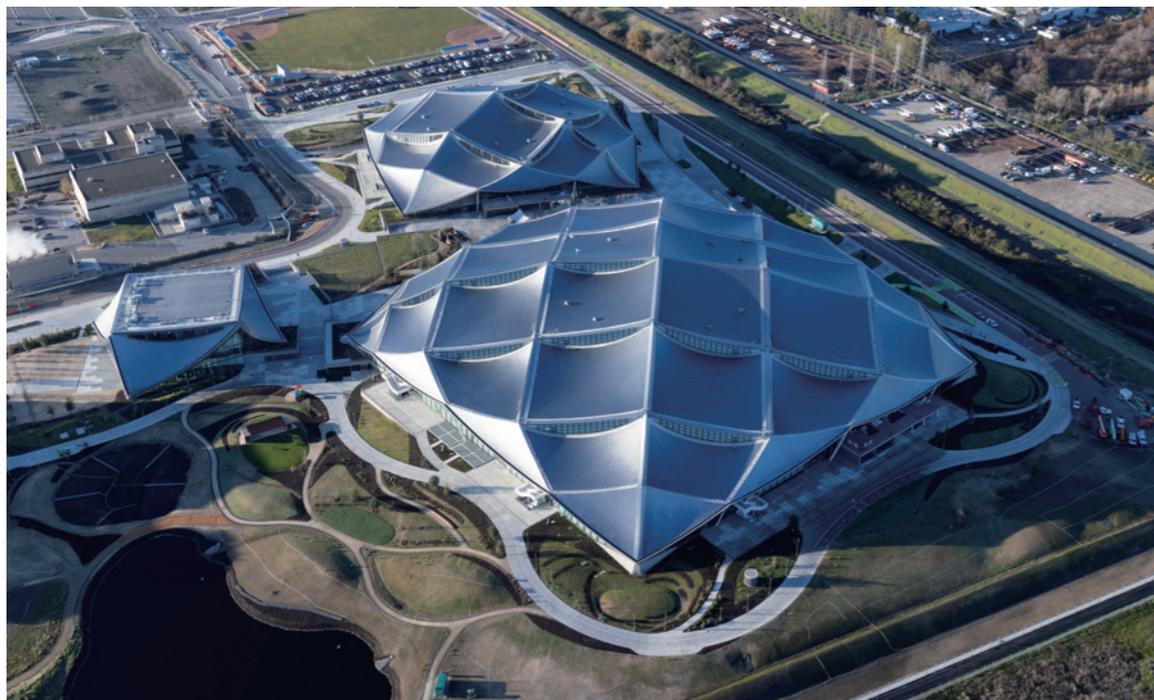


建築屋頂外覆龍鱗式太陽能板，可產出潔淨電力。

在上層的工作空間中，巧妙藉由樓板的設計變化，來區分每個團隊的範圍，不設明顯分隔，既讓空間使用更開放多元，也達到更多「共融」可能。

永續精神貫穿 全方位打造低耗能環境

在整體空間規劃中，還有另一亮點，就是採用「親生物設計」(Biophilic Design) 原則，



灣景園區全數以再生能源驅動，包括太陽能、風力及地熱。

並將概念貫穿在園區的綠能、自然採光，以及與戶外綠地串連的開闊空間感，讓員工能享有更健康的工作環境，同時增強幸福感。

首先，屋頂的通風開窗，讓辦公區每個座位都能享受自然光線照拂，也因配置自動控制系統，遮陽板能隨日照狀況調整開合。通風系統則百分百使用戶外空氣，也就是說室內氣流不會經過空調進行封閉式循環，員工能夠盡可能享受到最新鮮的空氣，對健康更有益。

園區整合了北美最大規模的地熱管路系統，預計可減少50%碳排放量，並有效為建築體在不同季節進行保溫、降溫。這套地熱能交換系統，在設計、建造之初便被整合進建築結構當中，因此在建築進行降溫時可減少高達90%的用水量，等於每年能省下5百萬加侖耗水。

為了在2030年之前達到「營運零碳排」目標，建築物頂層外覆「龍鱗式排列」的5萬片太陽能板，捕捉日光直射建築物的熱能，並產生近7兆瓦電能。此外，園區周邊也規劃風力發電區，以風電、光電雙管齊下，預計供應園區90%的無碳排電力。

園區也全面採用百分百電力驅動設計，就連廚房也不例外。而在用水方面，為了在2030年前達到填補園區用水量120%的目標，所有「非飲用水」都使用園區循環再生水源。戶外

綠地的池塘與蓄水湖也肩負起涵養水源重任，將雨水留在園區，並與廢水處理系統的回收水資源交互運用，成為空調降溫、伺服器降溫、沖洗廁所、綠地灌溉來源。而很多人沒想到的是，園區綠意盎然的植被，事實上也透過植物根莖的天然吸附功能，為園區水源進行濾淨。

為了創造更貼近自然的環境，戶外有高達7.3公頃土地被規劃為自然保育區，包括濕原、森林與沼澤，讓矽谷灣區在環境日益人工化之下，也能保有一方生態淨土。不只谷歌員工可享受美好的地景，居民也能在周邊小徑散步、跑步或騎單車。

「靈活彈性」成關鍵 迎接未來工作型態挑戰

這樣富合理想的規劃，除了打造呼應永續理想的建築，另一挑戰，就是如何讓數千人能專注工作，但又彼此互相連結，甚至感到親密相繫？

谷歌的職場與地產 (Workplace and Real Estate) 部門副總裁大衛·雷德克里夫 (David Radcliffe) 便表示，園區發想起始，是放眼未來20、30、甚至50年、100年的工作樣貌，雖然很難得到斬釘截鐵的答案，但確切結論是必



圖左：傘式屋頂是園區建築最顯著的设计特色，具綠能發電與降低熱負載的功能性。圖右：建築內部採挑高設計，透過引進室外空氣調節溫度，進而減少空調使用比例。

須格外聚焦營造出「超彈性」，讓工作空間在未來數十年可隨科技產業變動需求，不斷靈活調整。

因此兩個樓層的主樓有很多全開放、半開放式空間，藉由模組化的辦公家具，讓六到十人的小組迅速組成團隊一起工作。另一個重點，則是讓員工能在挑高的開闊空間與屋頂的開窗中，感受到如同戶外的自然光線與清新空氣，甚至創造出穿梭在公園中健行的錯覺，這些都是激發員工更心甘情願投入工作的訣竅。

「我們的做法，是將重心放在個人的情感面及團隊的想像力上，去思考如何創造截然不同的工作氛圍。」主掌設計的主建築師之一托馬斯·海澤維克（Thomas Heatherwick）指出，人們對「辦公室」的想法已停滯不前很久，往往只是做一些美學上的調整，卻很少如本案般，全面檢視未來辦公室的可能性。

「這成為很不可思議的設計協作過程。」他進一步指出，「灣景園區」的設計之所以獨



辦公空間採開放式規劃，可增加使用靈活度，更符合目前工作團隊的多元需求。

特，不僅在於外型引人入勝，而且幾乎每個設計決策，都納進堅實的資訊基礎與經驗累積，畢竟谷歌就是以處理大數據聞名的科技龍頭。

如此的協力合作之下，催生出這座既環保節能，又兼具人文感性的前瞻園區。另一負責本案的主要建築師比亞克·英格爾斯表示，「整體來說，整幢建築物無論幕前幕後，都將科技與建築、外型與功能，做出令人驚豔的融混。」**A**



新園區的設計願景，希望能讓員工安心、快樂投入工作。



新冠後遺症別擔心

中醫治療有解方

文／陳盈光·雅丰唯心中醫診所醫師



看更多健康常識

新冠肺炎（COVID-19）疫情自2019年以來造成全球性的重大影響，它與一般呼吸道病毒不同，對人體侵犯的範圍不限於呼吸道，連心血管系統、神經系統、皮膚等都可能受到侵犯，常有多器官的症狀，例如：疲倦、記憶力或專注力下降、呼吸困難、心悸、胸悶、咳嗽、食慾不振、嗅覺或味覺喪失、肌肉痠痛、失眠、焦慮、憂鬱、掉髮、紅疹等。

大部 分新冠患者可以完全康復，然而約有6-7成人的症狀會持續較長時間或是反覆出現，稱為「後新冠症候群（Post-COVID Conditions）」或「長新冠（Long COVID）」，其定義為自感染起3個月內出現的症狀與影響，持續至少2個月，且無法用其他疾病來解釋。

常見的長新冠症狀有哪些？

據研究結果顯示，40%的人有記憶力減退的現象，36.6%有睡眠障礙，27%的人有嗅覺喪失或聽力障礙，26.9%的人有關節痛，26.5%的人有呼吸困難，22.3%的人有注意力障礙，20.6%的人有虛弱的現象。

II 約有6-7成的人有「後新冠症候群」或「長新冠」，其定義為自感染起3個月內出現的症狀與影響，持續至少2個月，且無法用其他疾病來解釋。II

一項法國研究結果顯示，在受感染後6個月，18.4%的人至少還有1種持續症狀；在受感染後12個月，10.1%的人至少還有1種持續症狀；在受感染後18個月，7.8%的人至少還有1種持續症狀。除此之外，他們發現高齡、女性、抽菸、肥胖、癌症史、急性期症狀較多的人，都會延長後遺症的持續時間。



長新冠的中醫治療

目前長新冠雖然沒有特效藥，由於症狀太多元，無法只用一種藥物來解決所有問題，這種多症狀的症候群，使用中醫辨證給予個人化的治療，最是優勢，如果越早介入治療越好，以下簡單說明長新冠常見的幾種證型：

肺胃陰虛型

| | |
|------|---|
| 常見症狀 | 乾咳少痰、疲倦無力、口乾、咽乾、心悸、胃口不好、自覺身體略略發熱、舌略紅、苔少，脈細數 |
| 建議處方 | 沙參麥冬湯、麥門冬湯加減 |
| 建議穴位 | 肺俞、胃俞、魚際、孔最 |
| 食療 | 水梨、荸薺、百合、銀耳、蓮藕粉、桑葚、沙參、蜂蜜等 |

脾胃氣虛型

| | |
|------|--|
| 常見症狀 | 疲倦無力、食慾不好、腹脹、大便稀軟、排便後有種拉不乾淨的感覺、容易感冒、尿量多而清、男性容易遺精、女性容易白帶多、舌淡、苔白、舌兩邊有凹陷齒痕等，脈細弱 |
| 建議處方 | 六君子湯加減 |
| 建議穴位 | 脾俞、中脘、神闕、天樞、足三里、豐隆 |
| 食療 | 四神湯、山藥、蓮子、黨參等 |

肝鬱氣滯型

| | |
|------|--|
| 常見症狀 | 憂鬱、焦慮、失眠、胸悶、腹脹、咽梗感。舌暗、苔薄白，脈弦或澀 |
| 建議處方 | 小柴胡湯、半夏厚朴湯 失眠可加百合、酸棗仁、浮小麥、柏子仁；煩躁可加黃連、梔子、淡豆豉 |
| 建議穴位 | 太衝、合谷、內關 |
| 食療 | 可多服用香氣足的食材，例如芹菜、薰衣草、玫瑰、陳皮、佛手等 |

清氣不升型

| | |
|------|--|
| 常見症狀 | 腦霧、注意力不集中、記憶力衰退、認知功能下降、疲倦、不愛活動、稍作活動後比大多數人出汗多 |
| 建議處方 | 益氣聰明湯、升陽益胃湯；再加增進記憶力的中藥，如遠志、石菖蒲等 |
| 建議穴位 | 百會穴、四神聰、神庭穴、足三里 |
| 食療 | 黃耆、黨參、天麻等 |

熱痰型

| | |
|------|--|
| 常見症狀 | 咳嗽、氣喘、痰黃至綠色、痰黏稠、咳嗽劇烈，舌略紅、苔薄黃、脈略數 |
| 建議處方 | 柴陷湯、麻杏石甘湯 |
| 建議穴位 | 孔最、中府、肺俞、定喘穴 |
| 食療 | 昆布、海藻、白蘿蔔、桑葉茶、菊花茶、薄荷茶、綠茶、枇杷葉茶、冬瓜子、冬瓜、豆腐等 |

寒痰型

| | |
|------|------------------------|
| 常見症狀 | 咳嗽、氣喘、痰透明、怕冷、舌略胖大、苔水潤等 |
| 建議處方 | 小青龍湯、五苓散 |
| 建議穴位 | 豐隆穴、陰陵泉 |
| 食療 | 長蔥、紫蘇、香菜、生薑等 |

氣血兩虛型

| | |
|------|---|
| 常見症狀 | 病情拖太久，虛弱無力、疲倦、毛髮脫弱、頭暈、面色萎黃、唇色指甲色蒼白、指甲容易斷裂、月經量少、失眠、健忘、容易反覆感冒，舌淡紅、苔白等 |
| 建議處方 | 人參養榮湯 |
| 建議穴位 | 氣海、關元、血海、三陰交、足三里 |
| 食療 | 紫米、山藥、芝麻、蓮子、桑葚、蜂蜜、菠菜、牛奶、牛肉、紅棗、枸杞子等 |

II 大多數患者在用中藥後3周以內有非常顯著地改善甚至痊癒，長期服用中藥能從根本治療，而不僅止於症狀控制。II

染疫後生活要注意的事

1 新冠肺炎康復後，不要急著回歸職場，而是要好好靜養，不論新冠肺炎產生哪些殘餘症狀，休息永遠是不變的道理，千萬不要為了恢復體力而勉強自己運動，反而使自己陷入極度疲憊的狀態。

2 染疫後的疲倦千萬不要自行使用人參、黃耆等補藥，如果發炎反應還沒解除，單單服用這些補藥反而助長發炎反應，正確使用人參或補藥的時機，應該要詢問您的中醫師。

3 新冠肺炎恢復期，適度喝水，多吃富含水分的蔬菜跟水果，烹調方式清淡，並且選

擇好消化的食物；不要吃太飽或是節食，禁食炸的、辣的、生的食物，以免破壞腸胃讓病程拖得更久。

4 讓身體暖活起來就能夠提升免疫力，在家可以泡澡，如果沒有浴缸也可以單單泡腳就好，每天泡10分鐘；吃暖和的食物，早上起來加件外套，風大的地方要戴帽子、帶圍巾。

5 如果一直咳個不停，或是呼吸困難，一定要積極處理，以免引發肺炎或是肺纖維化。大多數患者的咳嗽、疲倦、頭痛、腦霧，大多在用中藥後3周以內有非常顯著地改善甚至痊癒，長期服用中藥能從根本治療，而不僅止於症狀控制。A



震旦家具 觀自頤主管桌

Digital Transformation

數位轉型 × AI科技

震旦雲 × 人資專家訪談

善用AI工具招募 推升企業數位轉型

圖·文／震旦雲

數位轉型是企業必須面對的議題，透過科技創新、AI人工智慧等工具導入，能夠協助企業改善作業流程；但談到企業轉型，公司內部人員、文化、組織架構，諸如營運模式、銷售流程等構面，都必須思考如何與科技銜接，才能為企業帶來全新價值。



人資數位轉型

震旦 雲日前舉辦「HR Future Day」線上系列講座，針對全球經濟變動、疫後、通膨、缺工時代下，集結人資專家分享HR經理人如何扮演關鍵角色，引領企業追求永續成長、推升企業數位轉型。

數位轉型挑戰：人事管理成關鍵

震旦雲總經理林敬實表示，在人事管理上，HR夥伴除適時關心現職員工，也應對員工離



震旦雲舉辦線上HR Future Day趨勢講座，邀請各界人資專家進行案例訪談分享。



震旦雲AI面試系統通過ISO27001資安認證，達成機密性、完整性、可用性3大目標承諾。

職原因加以調查，藉此改善內部營運狀況，優化招募管理、提升留存率、降低訓練成本。數位轉型雖將科技創新作為工具使用，決策者仍是在人身上，二者相互搭配下，可創造更高生產力，並在數位轉型管理過程中以資訊透明、誠實對應、福利保障，來獲得同仁信賴。

科技創新：AI面試官再升級

既然員工是企業成長的關鍵，又該如何篩選出合適人才？據美國哈佛商業評論調查顯示，市面上86%的財經500強上市公司，皆使用AI自動化面試工具來篩選受試者，顯而易見之，AI面試科技已多為企業選擇與信賴。台師大教授孫弘岳指出，現階段AI面試的最大挑戰，分別是「溫度」以及「透明度」。過往AI科技給人冰冷的印象，以及無從得知測評條件等因素，常使雇主及受試者望之卻步。如今，AI面試官已有3大新發展方向：

1 虛擬機器人

過去AI面試往往是受試者獨自面對鏡頭發言，新型系統則以虛擬人像動畫，搭配親切點頭微笑形象，為AI覆上溫暖面貌，提升受試者信賴感。

2 聊天機器人

採用聊天機器人的系統，會根據受試者談話的語速、音量、態度等線索予以回應，創造出即時真人聊天般的互動感，引導受試者分享更多內容。

3 透明的測評機制

應徵者於受測前應獲充分告知，此AI面試系統將依據何種類型之條件進行測評：如臉部肌肉表情、談話語調內容、履歷關鍵字篩選……等，避免造成爭議。

AI不是敵人，而是最佳戰友！

自ChatGPT爆紅後，如何利用人工智慧達成更好的工作效益，遂成為職場新顯學。但HR們不必擔憂從此被AI取代，反而能善用AI科技將面試過程自動化，從而節省時間和資源，大大提高效率。除了減少企業招募成本，還能對面試者進行更全面和客觀的評估，減少主觀因素影響面試結果；累積的數據還可為企業提供更多關於招聘和人才管理的優化建議。客觀而言，多面向的評估方法組合能獲取更豐富的人才洞察，較傳統面試更有助於企業精準篩選人才，讓人才適才、適性、適所，發揮最佳效益。A



線上錄影面試打破時空限制，大幅節省招募過程中耗費之時間與人力成本。



金儀AI人臉辨識技術，讓製造業HR輕鬆管理員工考勤，邁向AI智慧化。

金儀×安控解決方案

整合AI人臉辨識技術 協助製造業數位轉型



更多解決方案

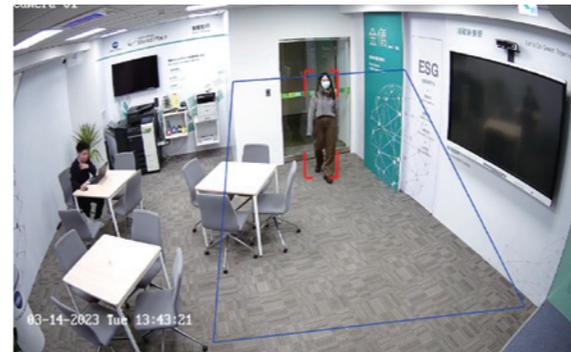
圖·文/金儀公司

因應物聯網，人工智慧的蓬勃發展，製造業也積極導入相關應用。根據iThome調研，AIoT的應用成為製造業投入新興科技的重要選項。震旦集團旗下金儀公司面對這股科技浪潮，推出在製造業AIoT場域的「安控解決方案」，協助產業提高營運效率及職場安全。以下為製造業的三大場景應用說明：

場景一：人臉辨識整合出勤+打卡

在中大型製造業工廠，從業人員眾多，如果員工透過傳統打卡機、指紋機等設備進行上下班，容易造成排隊塞車等狀況，且傳統式卡

片也容易有代打卡的現象，造成人事管理上的不便。導入金儀的「AI人臉辨識機」，刷臉即可上下班，可以快速紓解等候人潮，面對多人進出支援多人辨識的功能，有效解決打卡問題。此外，金儀提供的人臉辨識解決方案還



「AI電子圍籬」以AI攝影機隨時偵測，如有非授權人員闖入空間，可即時發送警報通知保全做好管理。



能搭配雲端人資系統，整合後端出勤報表調閱、製造業排班等管理機制，讓HR輕鬆管理員工考勤，邁向AI智慧化。

場景二：門禁安全管理更便利

工廠中，除了職員辦公室外，還包含了現場作業區、生產線、研發、倉庫等不同場域空間，如何有效管理和授權人員進出，是管理者的一項挑戰。金儀整合「AI人臉識別」技術，依據不同場域空間，設定授權許可進出的人員及時間。若有人員在非授權時間進出時，系統將發送警示通知給管理者，即時做好門禁控管。此外，有些在現場作業區，會要求人員配戴安全帽或口罩等裝備，透過金儀的AI辨識技術，能夠自動識別未配戴人員的身分，第一時間防止人員在未有安全措施下，就進入該場域空間，讓AI門禁更加貼近管理需求。

場景三：佈建AI電子圍籬，場域安全再升級

針對具有高風險作業區域或廠區周邊環境，容易發生有人員誤闖的風險，過往透過傳統監視器或保全人員巡檢等措施，除了易

造成人力負擔外，也有反應不即時的問題。此次，透過金儀主動式「AI電子圍籬解決方案」，能夠在特定區域設定電子圍籬，以AI攝影機隨時偵測，如有非授權人員闖入，系統將即時發送警報通知保全做好管理，既可以降低人力巡檢的負擔，也能更全面的輔助廠區安全。

綠色風潮當前，企業是否能夠永續經營，除了需具有競爭力的產品、服務外，更重要的是透過數位工具做好環境安全管理，增進人員福祉；金儀提供人工智慧AI識別解決方案，協助製造業提升安全防護，以智能化管理讓製造業廠區安全再升級，邁向永續經營。A





參與博物館論壇的代表們在震旦博物館合影留念

第八屆中國博物館行業創新發展論壇

齊聚震旦博物館開展館際交流

圖·文 / 震旦博物館

「第八屆中國博物館行業創新發展論壇」於2月在上海順利舉行，來自各地的博物館、美術館及供應商共同探討當下博物館行業的發展際遇、戰略及各自的經驗等，在交流學習之外，博物館論壇也為各界合作提供了新的平台。論壇的最後一站，代表們一同來到震旦博物館開展館際交流並參觀常設展。



看更多精彩活動

「第八屆中國博物館行業創新發展論壇」於2023年2月16日至17日在上海舉行。來自公立博物館、私立博物館、科技館、美術館以及各類解決方案供應商齊聚上海，共同探討疫情常態化背景下博物館行業的最新發展戰略、數位博物館建設、博物館IP和文創產品打造、文旅跨界融合、多管道行銷等熱點話題，



圖一：第八屆中國博物館行業創新發展論壇現場，各嘉賓進行主題演講。



圖二：來自內蒙古博物院、雲南省博物館等的嘉賓現場開展小組討論。

從而挖掘市場最佳合作夥伴。(圖一)

近兩年疫情常態化背景下，博物館、美術館的業界、學界及相關市場上的機構都在積極應對挑戰，探索出了新的發展戰略，其中尤其以「科技」和「數位化」是為大家共同的實踐。正如雲南省博物館副館長韋堅進行「科技賦能，數位藝術釋放博物館教育的力量」的主題演講，天津博物館副館長沈岩也以天津博物館數位化建設實踐——「數位化助力『文物活起來』」為主題做分享。

在分享交流各自已有的實踐經驗之外，「博物館在未來又該如何創新運營」也是本次論壇的議題重點，結合「未來博物館如何貫徹『以物為重+以人為本』理念」、「如何利用科技力量提升遊客觀覽體驗」等問題，4位來自博物館和品牌的嘉賓們特別對此開展了小

組討論。(圖二)

第二天的論壇，以震旦博物館執行長黃聖智先生帶來的主題演講《站在巨人的肩膀看藝術》拉開帷幕，他從自身多年的藝術文化經營管理經驗出發談藝術賦能，指在預算有限、城市能級狀況、及總體經營策略挑戰下，透過規劃經營策略及產品組合，創造高價值藝術文化IP，以實現品牌價值貢獻及業績價值貢獻，為個人、場館、區域、城市賦能。

為期兩天博物館論壇的最後一站，包含河南博物院、上海博物館、吉林省博物院等32家博物館、品牌在內，共計68位參會嘉賓們齊聚震旦博物館，黃聖智先生現場致歡迎詞，並與各館代表進行交流(圖三)。隨後由講解志願者帶大家參觀導覽常設展廳(圖四)。並在合影留念之後圓滿結束。A



圖三：本次論壇的嘉賓們來到震旦博物館開展館際交流、現場互動。圖四：震旦博物館講解志願者帶領嘉賓們參觀常設展廳。





明宣德·灑藍釉暗花龍紋碗

「灑藍」以吹釉方式施釉，釉色深淺不一，猶如灑落飛濺的水滴或是雪花紛飛之景象。(圖一)

圖片來源：震旦博物館藏品



明宣德·霽藍釉刻花蓮瓣紋滷壺

「霽藍」是以氧化鈷為著色劑的高溫藍釉，釉色深沉穩定，口沿露出白邊為其特徵。(圖二)

圖片來源：《明代宣德官窯菁華特展圖錄》，頁111。

古器物學講座——明清單色釉瓷器專題 ③

明清藍釉系瓷器

文／吳棠海·圖／震旦博物館

藍釉是以鈷為著色劑所燒製的釉色，此一著色劑的運用始見於唐代，以鈷為著色劑燒製藍斑或藍彩。元代除了用鈷料繪畫青花之外，也將其加入釉中調成藍釉，燒成藍地白花之圖樣。

明代 窯場以元代的藍釉白花為基礎，洪武時期發展為全器藍釉瓷，其後隨著施釉方法、燒窯溫度與窯內氣氛的改

變，衍生出多種不同的色彩。本文選取灑藍、霽藍、天藍、孔雀藍釉及孔雀綠釉等品類，介紹明清藍釉系瓷器的概況。

一、灑藍

「灑藍」是利用吹釉的方式將釉料施於胎體上，以高溫燒製而成的釉色，為明代宣德時期的創新技法。

例如圖一為震旦博物館所收藏的明宣德灑藍釉暗花龍紋碗，胎體略厚，碗口朝上呈直口狀，器壁以傾斜的弧度向下收窄，腹部較深，器底有淺凹足，碗內施白釉，外壁陰刻龍紋並施藍釉。

此器的藍釉是用管具蘸取釉料，再吹於器表上，由於釉料厚薄不均之故，經高溫燒成濃淡不均、或深或淺的斑點，猶如大大小小、灑落飛濺的水滴，或如漫天飛舞的雪花，頗能引人遐思。

灑藍是宣德時期的名貴品種，數量不多，以後也罕見燒製，直到清代才又復興起來，常在灑藍器上描金裝飾，轉為華麗的風格。

二、霽藍

「霽藍」是以鈷為著色劑，經窯內高溫燒成的藍釉，又有「祭藍」、「霽青」、「積藍」等異名，也是明清時期的著名品類。

例如圖二為台北故宮博物院所收藏的明宣德霽藍刻花蓮瓣紋滷壺，壺口上方加蓋，頸部短直，肩部傾斜，腹部圓鼓，底部有淺挖足，壺身兩側附加短流和曲柄，表面淺刻四層浮雕狀的蓮瓣裝飾。

壺體外壁和器蓋遍施藍釉，釉色深亮，色澤均勻穩定，壺口、蓋緣、流口、曲柄側邊及蓮瓣凸稜處，皆因釉料在高溫下熔融垂流而露出白色胎體，這種白邊現象為霽藍釉的特色。

霽藍在明宣德時期最負盛名，與霽紅、甜白並列為宣德時期的「三大上品」，深沉平穩的釉色令人愛不釋手。



清雍正·天藍釉環耳方瓶

「天藍」是以微量氧化鈷為著色劑的高溫釉，釉色淡藍，色澤穩定光亮為其特徵。(圖三)

圖片來源：《顏色釉37故宮博物院藏文物珍品全集》，頁99，圖91。

三、天藍

「天藍」也是以鈷為著色劑，經過高溫還原焰所燒製而成的品類，但是鈷的含量較低，所以釉色淺淡。

例如圖三為北京故宮博物院收藏的清雍正天藍釉環耳方瓶，圓形瓶口，短頸上窄下寬，肩部平展，腹部呈長方形，底下具有圈足。瓶腹正背兩面分別貼飾一個梅花帶環耳，器內施白釉，外壁施天藍釉。

此器的釉色猶如天空之藍而得名，釉面溫潤瑩潔、穩定光亮為其特徵。雖然宣德官窯遺址曾經出土類似天藍釉器的殘件，但是釉色並不純正，真正成熟的天藍釉瓷直到清代康熙年間才創燒出來。

康熙的天藍釉瓷以小件的文房用具居多，雍正時期增加器型品類，釉色亦有深淺變化，風格素淨雅致。乾隆之後常在天藍釉上加以描金裝飾，走向富麗堂皇之美。

四、孔雀藍釉

「孔雀藍釉」屬於低溫釉，製作工序分為二個階段，首先用高溫將坯體燒成白胎，其次罩上藍釉，放入窯內低溫燒製。



明宣德·孔雀藍釉盤

瓷盤外壁施「孔雀藍釉」，採低溫燒製而成，顏色質感與高溫燒製的青花不同。(圖四)

圖片來源：《景德鎮出土元明官窯瓷器》，圖267，圖271。



明宣德·孔雀綠釉弦紋三足爐
爐身外壁施「孔雀綠釉」，內凹處因為積釉而形成深淺相間的色澤變化。(圖五)
圖片來源：《明代宣德官窯菁華特展圖錄》，頁105。

低溫藍釉的顏色會受到胎釉成分與窯內氣氛的影響，產生偏藍或偏綠的差異，故有「孔雀藍釉」和「孔雀綠釉」之異名。例如圖四為景德鎮珠山官窯遺址出土的明宣德孔雀藍釉盤，造型呈撇口、弧壁、圈足之狀，圈足內底用鈷料書寫青花年款，盤內和圈足內底罩上透明釉，高溫燒製成瓷，再於外壁施藍釉，低溫燒成。

由於此器的釉色偏藍，因此稱為「孔雀藍釉」，將此藍釉與圈足內底處的青花年款互相比較，前者採用低溫燒製，後者則以高溫燒成，二者的顏色質感截然不同。

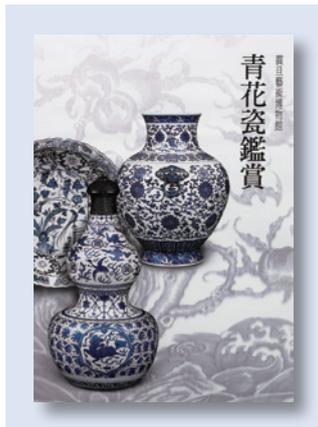
五、孔雀綠釉

孔雀綠釉的名稱與孔雀藍釉一樣，都是從孔雀羽毛顏色所做的聯想，因其釉色偏綠而稱之為「孔雀綠釉」。

例如圖五為台北故宮博物院所收藏的明宣德孔雀綠釉弦紋三足爐，此器呈直口、深腹狀，底下有三個獸形足，表面製作凹凸相間的環狀稜紋，爐內施白釉，外壁施孔雀綠釉，內凹處因釉料積聚而為深藍色，整體呈現深淺相間的色澤變化。

此種釉色亦有「法翠」、「翡翠」或「吉翠」等異名，呈色頗為美麗，可惜低溫釉彩與胎體黏著並不緊密，出土時常有剝落現象。A

// 灑藍、霽藍、天藍、孔雀藍釉及孔雀綠釉等品類，在同一色系裡衍生變化，產生不同的色澤與質感。下期將以青釉為題，介紹明清時期的青釉系瓷器。//



BOOK
震旦博物館出版
叢書介紹

青花瓷鑑賞

清乾隆
青花福壽海濤纏枝
花卉紋扁壺



青花 瓷崛起於元代中晚期，以「白地藍花」的特殊美感風靡海內外，成為宮庭用器、民生用品及外銷市場的重要品類，在中國

陶瓷史上具有獨樹一幟的地位。本書蒐集元明清三代的青花瓷與其他相關彩瓷共計70件，分為元代青花、明代青花、清代青花、青花與其他彩類等四大單元。每個單元皆有一篇概論作為簡介，圖版部分附加文字說明，書前收錄吳棠海先生的專文《古器物學研究—青花瓷器初探》，是認識中國古代青花瓷器不可錯過的著作。A



明嘉靖 青花嬰戲圖大罐

【內容精選】

- 1、各件器物依照時代先後排列，古代青花瓷器的發展過程可以一目瞭然。
- 2、獨列「青花與其他彩類特徵」此一單元，讓讀者了解青花與其他彩類的混合運用方式，擴大讀者鑑賞瓷器的視野。
- 3、運用大量的局部特寫，充分展現青花瓷器的紋飾之美。
- 4、《古器物學研究—青花瓷器初探》一文，從「料、工、形、紋」的角度分析青花瓷器，尤其著重色澤與質感的視覺鑑定、造形的製作方法、紋飾的繪畫筆觸，以及燒窯器具的使用痕跡，為讀者奠定有深度的鑑賞能力。

元代
青花海馬牡丹紋梅瓶



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／吳棠海 · 圖／震旦博物館

青花瓷器以紋飾為重點，相同的品類既可用同一題材裝飾，也能繪上相異的圖案，這種「同形、異紋」的現象，筆者稱之為「一元多式」，如本期所要賞析的青花穿蓮龍紋扁壺與上期的青地白花波濤龍紋扁壺正是此類設計。

此器 的口沿外敞，頸部略長，中間略微收窄，腹部圓闊，橫斷面呈橢圓形，壺底形狀與腹部互相對應，具有橢圓形的淺凹足，足底一圈無釉，也是模仿伊斯蘭地區金屬器的產物。

瓶身表面布滿紋飾，口沿勾勒方轉的回紋，頸部環繞纏枝花卉，腹部正背兩面各有一龍。龍紋回首向後張望，身軀上下起伏，背上脊板豎立，體表鱗片熠熠生輝，毛髮狀如飄帶，

周邊布滿纏枝蓮花，組成穿蓮龍紋之圖樣。

由於龍紋用筆繪畫而成，五官、鱗片、脊板、趾爪及毛髮皆十分清晰，顯得神情威猛，姿態矯健有力，其周邊的蓮花以小筆勾繪法繪畫，枝葉蔓生，連綿不絕，與壺頸處的纏枝花卉及回紋連成一氣，含有祥瑞福運、生生不息之意。

類似的器形和紋飾亦可見於北京故宮博物院收藏的青花雲龍紋扁壺，提供讀者鑑賞的參考。A

四月

明永樂

青花穿蓮龍紋扁壺

高46公分／震旦博物館提供



互盛志工陪伴院生創作獨一無二的燈籠



震旦人公益行動「溫暖隨行」 付出，是快樂的唯一要件

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。

互盛桃園×桃園市私立祥育啟智教養院 不受拘束的創造力

一踏進教養院，迎面而來是熱情打招呼的院生們，在歡樂的氣氛中，互盛志工陪伴院生們彩繪屬於自己的元宵燈籠，同時藉由手作訓練眼手肌肉與協調。在彩繪燈籠的過程中，發現一個很有趣的現象，院生們下筆時沒有猶豫，反觀志工夥伴們左思右想卻遲遲下不了手……院生們不受拘束的創造力令人印象深刻，或許我們被許多世俗的事物纏身，才深陷在萬事起頭難

的框架裡，在志工服務的過程中重拾起開放心胸的本能，接納並擁抱一切，美好觸手可及。



一筆一筆用創造力彩繪出無窮創意

物資捐贈



期望更多企業加入，實現友善職場、共好社會

震旦集團 × 唐氏症基金會（就服中心） 震旦助就服中心辦公更舒心

就服中心協助身心障礙者就業、開發適合身障者的工作機會，透過一對一的方式媒合適性工作及在職場輔導工作技能、增強人際互動，讓身障者能穩定於職場就業，期盼企業進用身障者，讓身障者順利就業！身障者一步步努力，即使前方有許多困境他們仍無所畏懼的挑戰向前。震旦集團看見就服中心的需要，捐贈辦公家具協助就服中心打造舒適辦公場域，也期待有更多企業加入一起打造更友善的職場，實現共好社會。

震旦集團 × 財團法人基督教芥菜種會 （台南服務站）

將愛的種籽散播在社會每個角落

基督教芥菜種會台南中心於農曆年後完成遷址擴大服務，成為芥菜種會中部以南社區食物銀行的物資總倉庫，同時也是台南、嘉義地區弱勢家庭認養、青年職業培力等服務據點。震旦集團關懷社會公益，

特別捐贈全新培訓桌椅、會談桌椅及辦公椅等設備，讓原本辦公空間設備更為完善，成為推動社區工作服務的助力。

芥菜種會感謝震旦集團的愛心，陸續捐贈芥菜種會各區辦公室設備汰舊更新。芥菜種會70年來扶助百萬弱勢，2017 拓展服務據點至台南，新址位在仁德區近交流道，有近百坪空間，服務更具機動性。新辦公室提供更為多元、整合性的服務，今年並將開辦「芥助網培育成長班」，幫助弱勢兒少透過遊戲學習數學、英文與科學積木等課程，引發學習力及探索興趣，未來擁有知識與技能，讓下一代有盼望、有力量！震旦集團捐贈全新辦公家具，協助台南服務站打造舒適辦公空間，提升社工人員的服務能量，讓共好、美好能實踐。A



震旦捐贈辦公家具助芥菜種會台南服務站，打造舒適辦公空間



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。



Para

Take Easy Take Freely



震旦家具 105609台北市松山區健康路156號10樓 | 顧客服務專線：0809-068-588
Aurora Furniture 10F., No. 156, Jiankang Rd., Songshan Dist., Taipei City 105609, Taiwan (R.O.C.) | Service Hotline : 0809-068-588



震旦家具官網



震旦家具APP