震旦 AURORA

AURORA MONTHLY

名人講堂
CELEBRITY TALK
談管理成長之路
「領導力」

途家網創辦人CEO 羅軍

元代 青花纏枝牡丹紋葫蘆瓶

2014年7月號 No.516
1971年7月創刊 · 發行43年

雲端運算即將引爆商業革命

COVER STORY

站上雲端競爭力

職場充電站
CAREER
用專業態度
追求高品質

藝文饗宴
ARTS PLAZA
佛教造像專題
古代佛像的成紋工法

震旦月刊 AURORA MONTHLY 歡迎訂閱

你，是雲端一族嗎？

雲端運算議題不斷發燒，不僅全球重要媒體關注，各國企業更是積極投入。美國《BusinessWeek》雜誌說，「雲端運算（Cloud Computing）即將引爆商業革命，改寫遊戲規則」。未來即將改變傳統經營模式，影響你我生活方式。

本期以「站上雲端競爭力」為主題，邀請到台灣工業技術研究院的專業團隊，為我們解說目前雲端產業的近況與未來發展；首先，工研院巨量資訊科技中心主任余孝先表示，資通訊產品的多元和普及，將帶動了「巨量資料」（Big Data）的發展，也創造出前所未有機會。根據經濟學人智庫（EIU）針對亞太地區企業調查研究，近半數企業認為藉由應用此資料，帶動整體營收提升25%以上，在2014年的全球潛在商機更高達2,500億美元。目前其中的多元應用已成為一大焦點，許多企業都相信這是創新力與獲利的來源，並受到各界矚目。

工研院雲端運算行動應用科技中心主任闕志克則以「震旦辦公雲」合作案例為例，希望更多企業運用本身的優勢，將傳統產業重新定位，提升傳產競爭力。如同辦公室自動化領導品牌的震旦集團，透過轉型雲端、升級3D列印服務的策略下，將OA辦公雲及3D列印雲服務進軍雲端市場，期望成為華人區甚至全球雲服務領導廠商之一。

雲端時代來臨，全球資料成長速度之快，已從「量」發生「質」的改變！不管距離多遠，服務更是無遠弗屆，遠不再是問題，而是商機。嗅到商機、搶得先機，就有機會搶攻市場大餅；一場雲端新革命即將引爆，你，是雲端一族了嗎？

《震旦月刊》主編

蘇美琪 *Maggie Su*

震旦月刊
AURORA MONTHLY
1971/7/1號創刊・2014/7/1出版

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　吳國誌、楊舒雅
信箱　maggies@aurora.com.tw
電話　02-2345-8088
傳真　02-2345-8733轉1619

設計　治羽文創設計有限公司
印刷　湯承科技印刷有限公司

局版台誌字第1556號
中華郵政北台字第1425號
ISSN　2305-7734

執照登記為雜誌交寄
本月刊內之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。

古印度以「震旦」尊稱中國，「震旦第一」即象徵「中國第一」之意。

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

Contents

No.516 2014 July

躍昇震旦 AURORA NEWS

31 震旦家具與設計師
共同打造帝寶工業辦公空間
圖・文／震旦家具

33 震旦首款國產3D印表機F1
現身2014台北國際電腦展
圖・文／震旦集團

34 **金儀公司為榮總創造高效且安全的環境**
圖・文／金儀公司

A p.12 隨著雲端概念的發展，為企業創造更多商機與競爭力。

A p.23 途家網創辦人CEO／羅軍

A p.28 「魔鬼藏在細節裡」，學習謹慎小心細節，是職場必備。

A p.44 《蛻變的舞步》新媒體藝術展。

A p.31 震旦家具為帝寶工業打造完美辦公環境。

A p.33 震旦3D印表機於2014年台北國際電腦展展出。

編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 **你，是雲端一族嗎？**
文／蘇美琪

封面故事 COVER STORY

06 **遨遊雲端商機**
整理／蘇美琪

08 **巨量資料將如何改變未來？**
文／余孝先

12 **雲端服務科技**
創造產業新機會
文／闕志克

經營廣場 BUSINESS

16 **經營管理五字訣**
文／顏長川

19 **銷售團隊管理的6大要點**
文／陶文鈞

名人講堂 CELEBRITY TALK

22 途家網創辦人CEO 羅軍
談管理成長之路「領導力」
整理／蘇美琪

職場充電站 CAREER

26 **用專業態度**
追求高品質
文／許書揚

樂活人生 LOHAS LIFE

36 **跟著天氣來養生**
文／鍾政玲

玩味設計 DESIGN

40 **創造「以人為本、顧客為尊」**
的創新價值
文／震旦設計中心

博物館專題 AURORA MUSEUM

44 從古典到當代的華麗轉身
《蛻變的舞步》新媒體藝術展
開幕紀實
圖・文／震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 震旦博物館出版新書介紹
——佛教文物選粹 I
文／震旦博物館

49 古器物學講座——佛教造像專題（6）
古代佛像的成紋工法
文／吳棠海

53 館藏精粹賞析——【元代】
青花纏枝牡丹紋葫蘆瓶
文／吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

54 華山愛心天使
一同讓愛延伸
文／財團法人華山社會福利慈善事業基金會

本期精選佳句

摘錄本期《震旦月刊》雋永的經典佳句，讓您搶先目睹後，繼續翻閱更多精彩內容吧！

巨量資料（Big Data）分析的目的及其核心價值，就是用資料分析的結果來做決策，決策的依據可以是學理、經驗、直覺，也可以是資料分析的結果。

余孝先／工研院巨量資訊科技中心主任 P.08

當前資訊服務及企業的「雲端化」仍多在初步建置與投入的階段，將資訊設備虛擬化，及建置雲端資料中心，是雲端產業和企業的新契機。

闕志克／工研院雲端運算行動應用科技中心主任 P.13

「經營管理五字訣」是指企業的五大功能（生產、銷售、人事、研發、財務）和管理的五大循環（企劃、組織、領導、用人、控制），並比喻為人之十指，內容俱見智慧。

顏長川／哈佛企管顧問講師 P.16

途家網的成功不是偶然，是一種全新的運作模式，一種新型酒店運作模式與O2O完美結合，成功地創造出一個可以盈利的O2O模式。

羅軍／途家網創辦人CEO P.23

職場上的細節務必要小心謹慎，更不可輕忽工作品質的重要性。因此要學習讓自己更為謹慎、注重細節，追求最高的工作品質。

許書揚／經緯智庫台灣分公司總經理 P.26

遨遊雲端商機

Surfing on Cloud Opportunities

雲端時代來臨，全球資料成長速度之快，
已從「量」發生「質」的改變！
不管距離多遠，服務更是無遠弗屆，
遠不再是問題，而是商機。

The cloud era is upon us! With global data growing at an amazing speed, the technology has transformed from the demand of volume to quality. No matter the distance, service provided today knows no boundaries. Remoteness is not so much a problem as a business opportunity.

Prelude／蘇美琪；**Words**／余孝先、闕志克

CHAPTER 1

巨量資料將如何改變未來？

大數據時代來臨

Words／余孝先・工研院巨量資訊科技中心主任

資通訊產品的多元和普及，帶動了「巨量資料」（Big Data）的發展，也創造出前所未有機會。根據經濟學人智庫（EIU）針對亞太地區企業調查研究，近半數企業認為藉由應用巨量資料，整體營收提升25%以上，而巨量資料在2014年的全球潛在商機更高達2,500億美元。

工研院產經中心在2014年十大ICT產業關鍵議題中認為，巨量資料的多元應用已成為一大焦點，尤其許多企業都相信巨量資料是創新能力與獲利的來源，更使得巨量資料受到各界矚目。

巨量資料（Big Data）分析的目的及其核心價值何在？

簡單講就是用資料分析的結果來做決策。千百年來，大至國家、企業，小至家庭、個人，其實每天都在做決策。決策的依據可以是學理、經驗、直覺，也可以是資料分析的結果。以零售業為例，傳統的柑仔店，資深老闆可以由過往經驗，如季節變換、節慶等多種因素，判斷哪些貨品應上架或下架。現代化的連鎖便利商店則可用資料分析方式來做決定，考慮的因素更多，決策頻率更高，決定事項更詳細，效果也更好。

> 巨量資料（Big Data）分析的目的及其核心價值，就是用資料分析的結果來做決策，決策的依據可以是學理、經驗、直覺，也可以是資料分析的結果。

在這波浪潮中看到的機會可分為四部分：

一、資料來源：

從巨量資料產業結構來看，首先獲益的就是原本就擁有資料的機構，自然有機會可以運用巨量資料技術來創造更多價值。就好比挖礦，因過去使用的工具較為簡單，無法挖到更深層的礦源；但現在透過巨量資料技術，便能進行更完整的探索、挖掘、分析，創造新的競爭力。資料來源的變化也是要注意的地方，從傳統上各種交易資料和政府資料及科學資料，到新近網路上各種行為或感測器的記錄，都是巨量資料運用對象，更是創新價值的重要依據。

二、儲存資料：

將這些龐大資料有效地保留下來，這是應用巨量資料的基本工作，對儲存設備的廠商是個很好的機會。

三、運算分析：

除了伺服器之外，也還要有適當的「軟體工具和分析技術」。以2012年的巨量資料產業的市場規模為例，來自負責運算的伺服器和儲存設備各約占了20%及15%，但在專業分析服務方面卻高達38%，說明了資料必須要經過分析、運用後，才能讓使用者從中獲益。

四、分析應用：

在這當中最值得注意的是「資料分析後的應用」。例如美國亞馬遜（amazon.com）分析顧客購買紀錄，並據以提升產品推薦的精準度。此外，資料分析應用也常是結合不同的資料來產生綜效，像在歐洲就有保險公司分析過去水災險理賠的案例，加上氣象預測等資料後，對不同地點計算出更準確的水災保險費率。

巨量資料能為各行各業帶來影響

此外，資料的分析結果並不限於資料的擁有者才能使用，資料分析的結果也可以提供給其他人運用，如電信公司的行動電話定位記錄，經過識別化分析之後，可以知道哪些區域女性多，適合開女裝店，哪些區域下午活動的人多，適合賣下午茶。因此我們可以說，巨量資料能為各行各業帶來影響，就連政府部門也能運用巨量資料，例如即時自動搜集輿情反應，了解民眾對政府施政的觀感等。

巨量資訊的立足點在哪裡？

以台灣來說，從硬體角度來看，硬體製造業獨步全球，因巨量資料而起的新興的伺服器等硬體需求也自然是廠商的商機，但軟體運算與資料分析能力，是資通訊產業向來較為不足的一環，尤其是對於缺乏分析能力的中小型企業組織，就更需要巨量資料的分析服務。

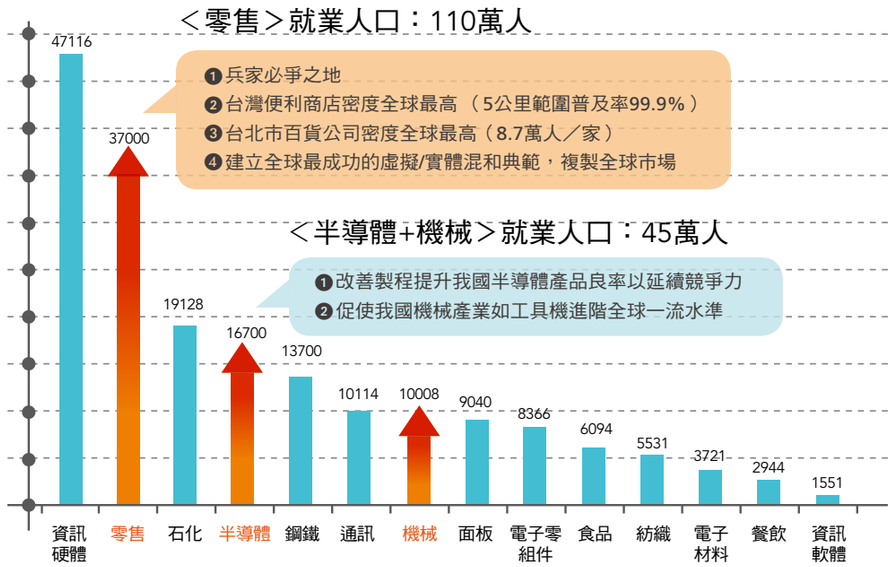
要發展巨量資訊應用，應先從主力產業的應用為切入點，如台灣零售業相關就業人口約為110萬人，每月營業額近3000億台幣，若能提升其效率、減少存貨與浪費，其利益可以分享給很多人，所以是一個應優先推動的應用領域。台北市百貨公司密度（8.7萬人/家）與便利商店密度全球最高（5公里範圍普及率99.9%）、電子商務網站普及率也相當高，這都是台灣零售業的特色。（見下圖）

便利超商可藉由銷售紀錄的資料分析，精準預估存貨量與提高回客率，而電子商務網站也可以分析消費者的瀏覽與購買行為，即時推出促銷或個人化訊息，將兩者結合，台灣很有機會建立全球最成功的虛擬與實體混合商業模式典範，並將成功經驗複製到海外市場。

另外，台灣半導體業加上機械業的就業人口為45萬人，產值極大，如能藉由巨量資訊分析技術改善製程與設備可靠度，就可提升產品良率、並促使我國機械產業如工具機進階全球一流水準。A

「便利超商可藉由銷售紀錄的資料分析，精準預估存貨量與提高回客率，而電子商務網站也可以分析消費者的瀏覽與購買行為，即時推出促銷或個人化訊息。」

圖表：以台灣特色優勢產業為切入點

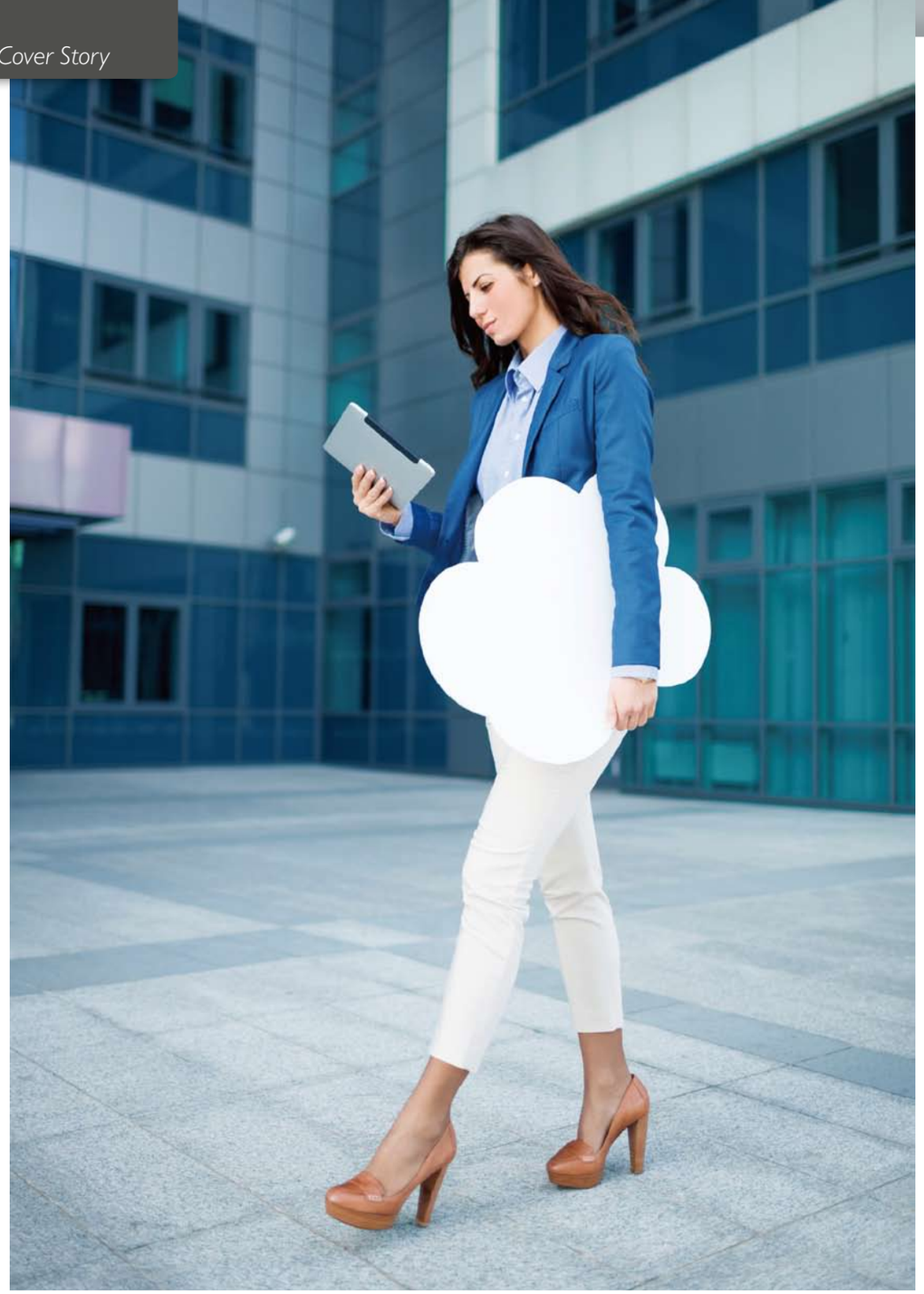


面對全球化的國際競爭，巨量資料分析對未來台灣產業優化影響甚巨，可說是全球資訊及服務的新趨勢，做為台灣第一個巨量資訊科技中心，工研院著眼於應用分析層面，加強系統、軟體與服務研發的目標，未來期待研究成果能以新創事業或技術移轉方式，開拓巨量資料分析新興產業，透過跨領域智慧分析應用，提升台灣產業的競爭力。

CHAPTER 2

雲端化時代新商機

雲端服務科技 創造產業新機會



Words／關志克・工研院雲端運算行動應用科技中心主任、暨台灣雲端運算產業協會秘書長

隨著雲端概念的發展，雲端應用的價值也逐漸受到企業認同與重視，所著眼的莫過於可以透過更具效益的雲端加值及創新服務，為企業創造更多的商機與競爭力。

值得注意的是，即使目前已有不少雲端應用的實績或案例，但整體來說，當前資訊服務及企業的「雲端化」仍多在初步建置與投入的階段，例如將資訊設備虛擬化，或是建置雲端資料中心等；許多企業和服務提供者都在找尋更好的營運及推廣方式，這同時也為雲端產業和企業帶來新的契機。

雲端化帶來產業優勢

從「雲端化」的過程與需求來看，由於許多資料和系統必須存放在雲端上，因此首先得要建構雲端的資料中心（Data Center），也就是雲端服務架構最底層的「基礎設施即服務」（Infrastructure as a Service，IaaS）概念；藉由伺服器、網通與儲存等硬體設備組成，再加上系統軟體的整合管理，才能實現資料及應用服務在雲端上的順利運作。

以台灣來說，目前全球雲端產業中，經營狀況較好的也正是資料中心的服務。這對於台灣向來極具優勢的資通訊產業，雖然依舊能透過為國際大型品牌設計代工，將各項雲端設備銷售至全球，但除了競爭愈為激烈之外，在Google、Facebook、Microsoft、Amazon等具有開發資料中心系統軟體能力的企業崛起後，如今反而會跳過國際品牌供應商，直接轉向上游的台灣硬體廠商採購，再搭配自有的軟體與技術成為雲端資料中心。

然而只是銷售對象的轉換，對台灣資通訊產業來說並沒有增加太多實質效益。台灣企業應關注的，則是這種既可降低成本、又能符合使用需求的採購營運模式，也受到其他雲端產業競爭者或相關企業所仿效，同樣改向台灣資通訊業者直接購置雲端設備；特別是在缺乏系統軟體的能力和技術下，更會希望台灣的雲端設備廠商能一併提供資料中心的軟硬體服務，於是就成為台灣雲端產業的發揮空間與優勢。

而隨著今年初Google在台灣彰化縣成立亞洲最大的雲端資料中心，雲端資料中心（Data Center）的價值在台灣也再度受到大家的討論與重視。根據工研院IEK預估，2014年大型雲端資料中心平均建置花費約為2,200萬美金，全球雲端伺服器出貨量2013年約為1,000萬台，預期2014年將以4.77%年複合成長率增加為1,220萬台。

以工研院為例，工研院自2009年起開始投入規劃開發符合環保與節能減碳之全球最先進的高效率低耗能貨櫃型

「當前資訊服務及企業的「雲端化」仍多在初步建置與投入的階段，將資訊設備虛擬化，及建置雲端資料中心，是雲端產業和企業的新契機。」

震旦集團與工研院合作，在傳統辦公設備租賃的經營模式外，運用既有的客戶群、服務基礎及行銷通路，結合雲端科技打造一個集中辦公室應用相關之雲端服務—「震旦辦公雲」，一站購足辦公室相關軟硬體的便利服務。

雲端資料中心，並根據亞熱帶區域市場（包括：台灣、東南亞、大陸……）的地理條件需求，設計新一代冷卻系統技術、創新雲端網路架構設計以及即時遠端雲端資料中心監控管理系統。目前已有多項雲端應用服務運行於上，藉以驗證創新的雲端硬體系統架構、雲端管理軟體及提升雲端應用服務軟體之效能。

近年來Google、Facebook、Microsoft、Amazon等企業以搭配自有軟體與技術的軟硬整合，建構雲端資料中心，全面提升資訊服務市場。台灣雖然出口雲端設備銷售量獨步全球，在雲端硬體代工產業極具優勢，但面對雲端資料中心系統軟體一作業系統（Operating System,簡稱OS），需投入密集的腦力與資金來研發，以維持高穩定性與運算能力，進而管理數百甚至數萬台設備的能力，對台灣來說是相當新的挑戰，因此對於想要發展雲端服務的電信、資訊等業者，或是有高度資料處理需求、想要雲端化的企業，如電力公司等，就會期望能有結合軟硬體的雲端整體解決方案來協助他們。幸而工研院及資策會等法人單位皆已投入雲端資料中心系統軟體的研發，並與國內硬體設備整合，積極為台灣雲端產業軟硬體整合發展出新的能量。

震旦辦公雲，提供企業一站式便利服務

事實上，台灣的雲端環境基礎建設相當完善，雲端的「進入」門檻不高，不僅是高科技產業可以擁抱雲端，一般中小企業的傳統產業也能透過雲端系統進行快速轉型調整。傳統產業只要透過使用國內的「雲端硬體設備+自主系統軟體」，將能擁有快速靈活調整、依需求彈性付費等使用上的好處，更可透過租賃來免除許多自行架構資訊設備及人力的成本負擔，使傳統企業能運用自己本身的客戶基礎，將以往實體所提供的服務，改在雲端架構上運作。例如，震旦集團與工研院合作，在傳統辦公設備租賃的經營模式外，運用既有的客戶群、服務基礎及行銷通路，結合雲端科技打造一個集中辦公室應用相關之雲端服務—「震旦辦公雲」，期望透過辦公雲提供台灣及華人區企業一站購足辦公室相關軟硬體的便利服務。

工研院貨櫃型雲端資料中心實景

工研院雲端中心長期致力於大型雲端軟硬體整合解決方案與雲端應用服務的開發，ITRI Cloud OS為國人自主研發全球第一套與Amazon EC2 同級的All in one 大型雲端管理作業系統，該系統不僅提供了優質平價的IaaS服務。更可同時管理實體及虛擬資料中心，是一套集運算、儲存、網路三大功能一站購足的雲端最佳入門方案。不僅同時兼具標準、開放與客製三大訴求，讓您不須擔憂一般封閉式雲端架構的潛在問題（如vendor lock-in）。未來隨著企業日益成長，也需要考量由私有雲，進一步擴充到公有雲，或甚至是混和雲的架構時，也能一體適用，無痛升級，目前國內已有多個政府及民間企業導入本院雲端技術建置雲端應用服務，如英業達、緯穎科技、台達電子、國家發展委員會—「政府雲」、新竹市與新北市警局—「治安雲」、清華大學—「學術雲」及海外多個東南亞雲端廠商的雲服務等。

「辦公雲」的服務模式不僅鎖定辦公室相關軟硬體服務領域，更導入雲端特色建置轉化為一個開放雲端平台，提供台灣及華人區辦公室相關產品市場一個嶄新的商業模式與服務平台。「辦公雲」平台的使用與銷售資訊，將有助於各層級供應商快速瞭解顧客所需以掌握商機，形成整體供應鏈的良性競合。藉著銷售平台上無遠弗屆的服務，可即時掌握實體辦公室相關商品需求的客戶群，尤其對價格敏感度極高的廣大中小企業群，提供一個可信賴優質平價的辦公室得力助手。

在「震旦辦公雲」合作案例中，即導入以ITRI Cloud OS為底層架構的iCloud IaaS服務平台來維運辦公雲，工研院更以戰略夥伴的角色，以自身對於雲端資料中心系統整合與雲端應用服務開發深厚的技術背景與知識，協助廠商自傳統產業轉型雲端服務發展「辦公雲」服務，不僅成功協助廠商大幅降低雲端系統整合及雲端應用服務開發成本，強化「辦公雲」具備高度自主客製化之能力，更厚植「辦公雲」優質平價的特色，強化市場競爭優勢。

這種透過「產業轉型、雲端加值」的服務模式，不僅讓企業有轉型升級的機會，也正是雲端應用所帶來的創新，未來希望更多企業運用本身的優勢，將傳統產業重新定位，提升傳產競爭力，相信身為辦公室自動化（OA）領導品牌的震旦集團，再透過轉型雲端、升級3D列印服務的策略下，能以OA辦公雲及3D列印雲服務進軍雲端市場，成為華人區甚至全球雲服務領導廠商之一，而工研院也樂意擔任這樣的推手。

經營管理五字訣

專家教您智慧管理

Words／顏長川．哈佛企管顧問講師

如果把企業的五大功能（生產、銷售、人事、研發、財務）和管理的五大循環（企劃、組織、領導、用人、控制）比喻為人之十指，則有很多十指殘缺不全的企業家，有些甚至想僅憑「一指神功」打天下；資深的企管專家融合多年的經驗，將企業五大功能濃縮為五個字（產、銷、人、發、財），資深的企業人士再根據這五個字，也分別發展出五個字，號稱為「經營管理五字訣」（如後頁附表），俱見智慧。

產銷協調，顧客滿意百分百

古典經濟學的賽伊法則（Say's Law）指出供給會創造需求，也就是說東西生產出來自然就賣得出去，這種美好的舊時光（Good old day）已經不再了；代之而起的是要先對顧客的習性與現況研究得很透徹，再發展出符合顧客需求的產品與服務，透過各種行銷手法，質量兼具且在預期的成本和交期內，安全圓滿地完成任務。其間，業務單位須預估產品或服務的淡旺季趨勢，提供穩定的訂單銷量給生產單位去生產；生產單位須做產量規劃系統，尤其要運用統計製程管制及安全存量的技術，排除進度、派工、物料的控管瓶頸，充分發揮產銷協調會議的功能，獲得百分百的顧客滿意度。生產單位每天能把人和機器搞定，各種重要的用料充足，各種生產的規章制度齊備，並營造5S（整理、整頓、清掃、清潔、素養）的生產環境，再加上事先預備的應變計畫，每天就可高枕無憂地過日子，嘴上只要唸著「人、機、料、法、環」就可以了。

營業單位會從外部環境的十大因素歸納出機會和威脅；從內部自我評估的十大因素歸納出優勢和劣勢，再用SWOT技巧擬定前進、暫緩、改善、撤退等策略；另一方面也會就（1）現有對手的競爭力（2）潛在進入者的威脅，（3）供應商的議價能力，（4）消費者的議價能力，（5）替代品的威脅等五種力量去分析，得出低成本、差異化、集中化三種策略；最後慎重地選擇適當的策略並加以展開，同時發展出具體可行的行動方案，並訂出學習與成長、作業流程、顧客滿意和股東滿意等四類關鍵績效指標（KPI）。資深的營業員會用通俗的說法 ：「人無我有、人有我優、人優我廉、人廉我跑」來表達行銷策略，還蠻貼切的。

營業單位會從外部環境的十大因素歸納出機會和威脅；從內部自我評估的十大因素歸納出優勢和劣勢，再用SWOT技巧擬定前進、暫緩、改善、撤退等策略。

人是企業最寶貴的資產

一般人常將「人是企業最寶貴的資產」掛在嘴邊，其實最精準的說法應該是「既滿意又有績效的關鍵人才」；一般企業都會廣發英雄帖給各路人馬，並運用行為式面談法、情境式體驗法和非口語觀察法，期能真正找到「適用」、「物超所值」、「認同企業文化」的Mr. Right。

一般企業為同仁提供每年40～100小時的訓練，分為在職訓練與職能訓練；運用知識庫、數位學習和讀書會等工具做各種專業訓練。根據經驗，一個位子要輪過五個人，才會找到適當的人；把高績效及高潛能的人才放進人才庫，期能無縫接棒；個人發展計畫可協助同仁訂定崗位說明書及職涯規劃，並讓同仁感到受重視及有學習與成長機會。用「金手銬」銬住、用「心」鎖住關鍵人才的同時，也執行並貫徹末位淘汰；在「內舉不避親、外舉不避仇」的徵人大原則下，好好「選對人、育成才、用其才、留好人」。

研發財務，專業變通識

台灣企業因毛利率偏低，沒有閒錢投入研發，因此創新能力受限，導致毛利率更低，陷入「研發少→創新無→毛利低→研發少→創新無→毛利低」的惡性循環；而台灣研發沒有基礎，策略規劃也

不重視研發，充其量只是代工式研發而已。研發單位應先去研發如何研發？也就是把研發單位的定位、研發成果的管理、研發單位如何和內外資源的連結與互動的問題搞清楚！其實研發的平均投資報酬率超過30%以上；在R&D的投資上，工研院5年花500億元、台積電從毛利拿出來約8～9%、台聚則每年投入營業額的10%；即使個人也可以每個月撥出預算5～10%去買書、上課、聽演講、參加研討會，建立自己的個人研發中心。會思考，能創新的研發人要會做行銷，難怪有識之士會說：「研究員是孕育產品的母親、市場行銷人員則是催生者」。

財務報表是企業的成績單，企業人士或投資者最好「瞭解它、看懂它、分析它、活用它」；財務健全就是把錢放在對的位置，會計就是把錢的事情講清楚，賺的比花的多就是獲利（Profit），營收和費用的差額就是利潤（Profit Margin）；身為一位經理人，財務和會計大概不算是職務內容的一部分，但這很可能是高階主管最重視的事情。想要居於有利位置，並善用各種方法將公司的財務資訊，直接應用在策略和行動上（確保部門能夠分到預算），就必須徹底理解公司財務和會計人員在做什麼、為什麼要做這些事，還有要看他們的報告。

數字會說話

有數字才能管理，有標準才能控制；企業所有經營的成果都會顯示在數字上，數字代表一切，數字會說話，同仁不用解釋，直屬主管或高階經理人就能看得懂並且用做決策。每個職場人士都有這樣的心聲：「真希望有一天我也能看懂財務報表！」。

附表：經營管理五字訣

功能	五字訣	說明	備註
	人	與生產管理有關的人	生產力
	機	生產中所使用的設備、工具等	ME
生產	料	物料，半成品、配件、原料等產品用料	安全存量
	法	生產過程中所需遵循的規章制度	SOP
	環	達到產品符合要求所需的5S工作環境	人員安全
	無	別人沒有的產品，我有	產品線
	有	別人有的產品，我比他好	差異化
銷售	優	別人的好產品，我比他便宜	低成本
	廉	別人便宜的產品	割頸競爭
	跑	我就跑，不跟他競爭	撤退
	徵	真正找到「適用」、「物超所值」的人才	英雄帖
	選	選擇最適合的人，而非最優秀的人	Mr. Right
人事	育	用ISO10015、IIP、TTQS等做系統性的訓練規劃	系統性訓練
	用	「適才適所」是最高指導原則	輪調
	留	以同仁職涯規劃、同仁協助方案、同仁福利來留人	心
	思	研發人共同的專業是思考	思考方式
	創	研發人共同的信仰是創新	創新
研發	代	台灣研發沒有基礎，只是代工式研發而已	代工
	專	專利權也可以賣錢	專利權
	先	研發人是孕育產品的母親, 走在行銷人之先	行銷
	真	堅持客觀、真實反映經濟事項	不作假帳
	嚴	開展培訓、縱橫檢查等措施來防範資金歸集風險	防弊
財務	效	用模型規範及精細化公司成本費用開支	精進
	活	制訂預算獎勵和預算問責形成激勵與約束	激勵與約束
	細	提升報帳效率和費用預算使用意識	效率與意識

銷售團隊管理的6大要點

打造銷售鐵軍團隊

Words／陶文鈞・上海交通大學客座教授

「銷售團隊是最難管理的團隊」、「人難招，人難管，人難留，怎麼辦？」「銷售單位沒業績怎麼辦？」很多銷售部門的總監和經理都有這樣的困惑？在此分享給大家，希望對您有益。

最近為一家世界五百強醫療設備公司上課，課題是《銷售團隊的組建和管理》，學員都是省區的經理。大家在上課期間深入探討很多銷售團隊管理的要點

第一／選對人比什麼都重要

在管理人，培養人之前是選對人。人不對，一切後面的工作都是徒勞。人是很難改變的，銷售這個工作是有特別要求的。所以如何練就火眼金睛，從眾多的簡歷和麵試物件中沙裡淘金，就是很重要也很稀缺的能力。選人時有幾個誤區，老總們經常被坑，比如帥哥美女型的，有關係有資源的，有高學歷的等等。一定要有科學的方法，流程和特別的方式總結出自己公司的招聘攻略，這樣才在管理的前段把好關。如果你在十個人中選到4個銷售高手，而你的競爭對手選到2個，你就獲勝了，你們公司的績效也會比對手高50%。

第二／老總和經理不要把招聘僅僅放在網站上，交給人事部

一定要有一種愛才惜才，尋找人才

的強烈的意識。找人才，隨時隨地。吃飯時服務的小妹也許就是你明天的銷售之星。把名片發給對方，告訴對方，如果要找工作，可以找你。這樣，人才不時會出現。招不到人的困境會緩解。我上次見面的企業家太平洋建設集團董事長嚴介和先生就是這樣，不拘一格用人才，很多他們公司的高管就是以前的司機、櫃檯等。

第三／分類管理

一個銷售團隊中，往往有三種人：20%的明星（二八定律），他們的業務占了大半，70%的一般人，業績平平，還有10%的總是完不成業績。對於這三種人，我們應該區別對待。美國GE公司的前CEO傑克韋爾奇啟動團隊的秘訣是一個叫「活力曲線DYNAMIC Curve」的方法。對於20%的明星，一定要留住他們，給獎勵，給面子，給優待，給薪水，給職位，甚至給股份。很多老闆捨不得給，做得最好的和做得最差的每月只差200元。所以後來，做得差的人反而對銷售明星說，做得那麼好沒什麼用。後來做得好的也沒動力、不努力了。於是劣幣驅逐良幣，團隊日趨平庸。由此可見，激勵機制要到位。對於第二種人即一般的70%，要培訓、激勵、給壓力，讓他們成功接單，做出業績，逼迫成長為第一種人。

第四／做好銷售團隊的壓力管理

如果一個銷售團隊太舒適了，每天大家來是渡假的、養病的，那就完了。不少公司是這樣的，大家有的在辦公室上網聊天淘寶，有的出去瞎逛，睡覺。但另外一個極端也不好，壓力太大，每天盯死看牢，讓大家沒有喘息機會，像生產線的工人一樣，上廁所都要報告並規定時間。每天加班打電話到晚上八點。短期衝刺可以，長久如此肯定不行。有

> 一個銷售團隊中，往往有三種人：20%的明星（二八定律），他們的業務占了大半，70%的一般人，業績平平，還有10%的總是完不成業績。

些公司還有完不成業績就罰站，罰做伏地挺身，用當眾多人謾罵等所謂魔鬼訓練法來管團隊，失去了對於一個人的基本尊重，這也是不行的。遇到過一個公司，銷售每天工作12小時以上，天天晚上開會，人稱「夜總會」，同仁最後跑光了。所以把握好這個度，適度的壓力是最能化作動力的。

第五／要創造快樂，積極，互助的軟環境

人是有情感的動物，有社交的需求，有些公司走進去就寒氣逼人，大家互相不交流，辦公室沒有人情、熱情。這樣的銷售團隊很難有戰鬥力。讓大家在工作中有快樂，在辦公室有笑聲，在團隊中有朋友，在企業中得到關愛很重要。所以要努力創造這樣的氛圍，比如從早上一來的打招呼上，從銷售例會的問候上，有人成功接單了，大家要對他表示慶祝。

第六／銷售部門的經理要學會帶人輔導，而不是忙著自己做業務

很多所謂的區域經理和銷售部經理升職後並沒有完成角色轉變，還是習慣自己做業務，卻忘了帶團隊。極少關心部屬，只是質問為何業績沒完成。這樣的人，給一個團隊也會讓他帶的七零八落。所以，銷售團隊的管理者要不斷學習和提升，渡人先要渡己，自己內心陽光了，部屬才會看到希望。學會管理團隊，學會用管理手段，比如：開例會、激勵講話、幫同仁突破不自信的心理層面、個別談話、定目標、給壓力、輔導教練、陪同拜訪，打一些關鍵電話、請同仁吃飯之類的。而這種種功夫，都是要學要練的。

總之，如何帶領團隊是很重要的課題之一，而銷售團隊的打造，用孫子兵法上的名言講就是「事關國之生死存旺，不可不察啊！」

羅軍—談管理成長之路「領導力」

途家網創辦人CEO

Editor／蘇美琪・ 摘錄2014年6月13日《震旦講堂》

《震旦講堂》邀請途家網創辦人CEO羅軍蒞臨分享，羅執行長以《我的管理成長之路—領導力》為主題，透過個人從會計本行轉戰IT（資訊）產業的精采經歷，以輕鬆有趣的故事與大家做分享，並對各項領導力提出精闢見解，其中創辦途家網的創新領導商業模式，更是值得所有領導階層學習與仿效。

震旦講堂

×

途家網創辦人CEO

羅軍

上海人。會計員出身，前後連續15年服務於全球著名高科技企業Oracle、Avaya、Cisco擔任企業高管。

2007年底創建著名房地產互聯網企業「樂居」，2009年10月在美國納斯達克成功上市，2011年8月創立「途家」。2013年榮獲新浪網「中國十大經濟潮流人物」、「國家旅遊報」、「影響中國旅遊進程10大人物」；並於今年4月榮登美國財富雜誌封面人物。

精采人生、豐富閱歷 完美創辦「途家」

途家網創辦人羅軍早期從會計人員出身，但對IT資訊產業始終情有獨鍾，也因為有財務會計的專業背景支持，經歷各大知名外商的資訊產業。也因豐富的閱歷，從會計高層主管一路到資訊產業的營業人員（Sales），靠著一步一腳印的打電話開始，成為Top Sales。後來轉戰網絡領域擔任工程師，靠自己的資訊技術能力，建立中國第一個IP產業連線室；後來因為機緣巧合挑戰創業，並於2007年底創建房地產互聯網企業「樂居」，並於2009年10月在美國納斯達克成功上市。

提到創辦「途家」的始末，由於羅執行長非常喜愛旅遊，有收集房卡的習慣，光是全世界的房卡就有上千張，同時也對房產有所研究；於是開始思考如何將旅遊與酒店兩者結合起來，並借鑒美國的HomeAway網站模式，這是一家提供假日房屋租賃的線上服務網站，光在美國就有850億美金的市場，相當於6000億人民幣，羅執行長立即嗅得商機，發現在大陸並沒有人從事這樣的行業，於是開始尋找旅遊相關產業進行異業合作，從線上旅行機構（O2O）開始，將機票、旅遊、渡假公寓、酒店結合起來，加上專業的資訊研發團隊，就這樣一步一步建構起「途家網」。途家的成功不是偶然，是一種全新的運作模式，一種新型酒店運作模式與O2O完美結合，成功地創造出一個可以盈利的O2O（即線上到線下、線下到線上）模式。

> **途家的成功不是偶然，是一種全新的運作模式，一種新型酒店運作模式與O2O完美結合，成功地創造出一個可以盈利的O2O模式。**

羅氏「領導力」的獨到見解

羅執行長以個人職場經歷，舉出親身實例，對「領導力」提出以下精闢獨到的見解，其中：

見解1 ──影響力就是領導力

他認為真正的領導力並不是POWER，是你真正有價值的一面，例如，有聰明、有能力讓大家心服口服跟隨你。他舉出在職場初期1993年前後，在會計生涯時期，遇到的實例故事，羅執行長認為領導者一定要建立部屬自信心，做出超越你要求的事情，這是很重要的！如此一來能讓部屬以「主動」的心態，併發出能量來做事，並透由鼓勵同仁從中發現他的專業能力，以這樣專業特長影響並領導其它周邊的人，這就是他提出的「影響力就是領導力」。

見解2 ──勤奮就是領導力

羅執行長職場的第二階段在1996年前後，擔任Oracle（甲骨文）業務人員，從電話拜訪過程中，加上透過努力每天積極到顧客公司交流，將「勤奮」形成一種習慣，花時間用「誠意」感動顧客。再運用好的方法與勤奮加上實力，即能造就成為Top Sales；他認為勤奮是注重細節、講求毅力，勤能補拙一定能引起效益，並藉由一些貼心的小動作，讓顧客喜歡並留下深刻印象。

見解3 ──合作就是領導力

2000年前後在Cisco（思科），他領悟到「合作」的重要性，利用各區的團隊經驗，先做案例讓顧客理解公司的服務。並提出所有的合作，都是要站在對方的角度看問題做事，但前提是要「用對方法」，也就是要與「團隊」合作與「顧客」合作，產生10個我的概念，利用團隊的力量，讓事情順利進行。其過程中重視合作的「生產值」，切忌淺薄，不要只看眼前利益，應當要看到深層的一面。簡而意之即是，合作就像交朋友，不能只做淺薄的朋友，而是要深交，如此之下合作即能創造出領導力。

見解4 ──培育就是領導力

2007年前後在互聯網的創業經驗裡，他認為KPI（關鍵績效指標）並不是最好的考核標準，他創出「導師機制」，也就是請一位外部專家或內部某位專長的人做為導師、甚至是一本書來學習，透過「培育」的概念，不停讓基層同仁有成長、有空間。如此不僅是培育技能，而是增強「自信心」，在每一點的成長要有認可、即時認可他的成長。培育同仁就像培養孩子一樣，培養孩子是用鼓勵的、培育同仁是用激勵的，要以正面能量來面對，如此一來他們會忠心的跟你走。

見解5 ──創新就是領導力

2011年前後在途家網時，他的策略並不是以大量廣告來宣傳，而是以「創新」的

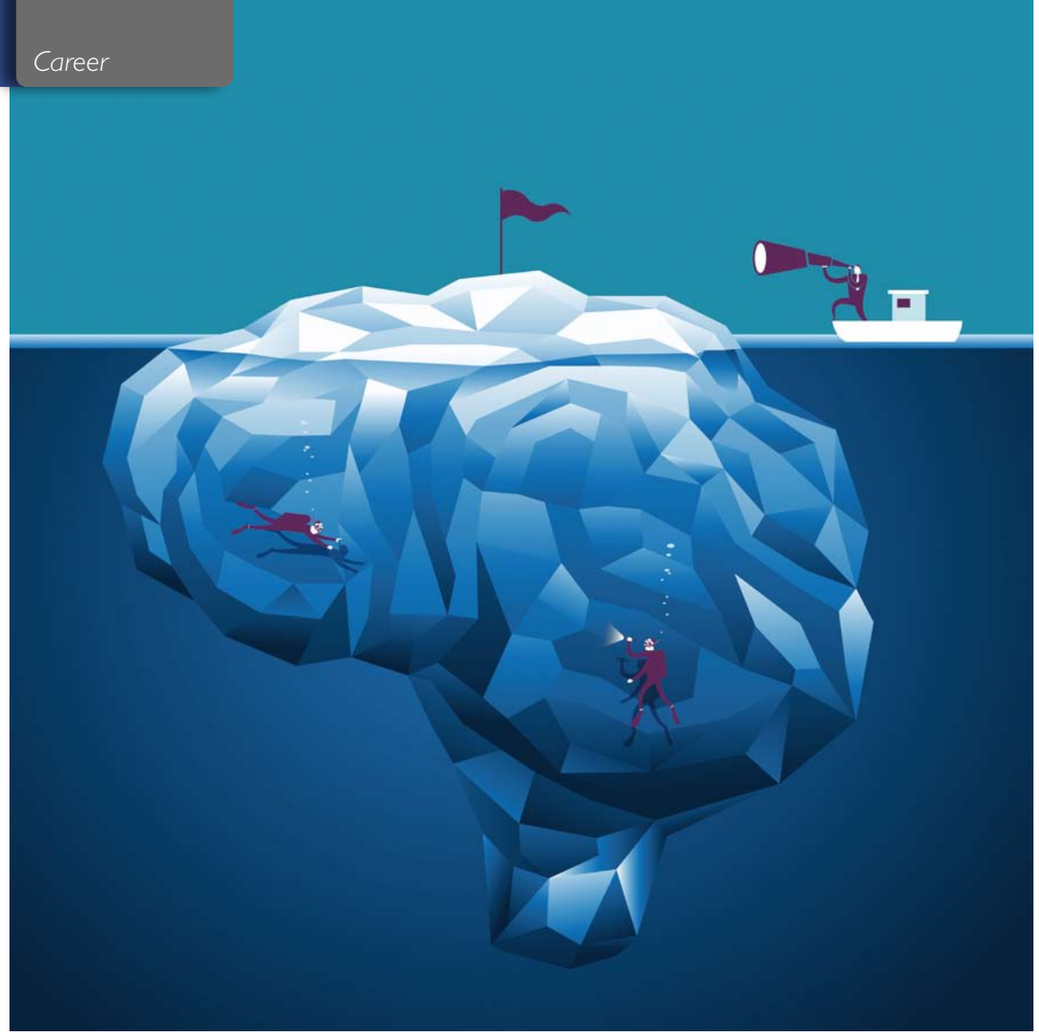
途家商業模式，來引起眾多媒體的關注，途家以「O2O+B2C」的創新商業模式，即房東業主將自己的房子交給途家網，途家網對其進行專業化的管理和服務，然後提供給旅客。途家收取旅客的房費之後，與業主之間進行分帳的概念。讓不動產增值是途家的口號之一，實現房產的有效增值，這就是途家網的創新成功經驗。

羅執行長認為「人的一生取決於讀過的書和遇到過的人」，也是其座右銘，其中內含兩層意思，就是人生必須一步一步走出來並帶有感恩的心；人的一生有如此豐富精采的過程的人不多，羅執行長是其一；「給明天留白」是他對於管理的註解，在管理的這條路上持續向前行，讓每個明天就是全新空白的開始，也讓人生沒有白白的體驗，一切都是豐富多元的。A

曾有媒體報導指出，如果說互聯網成就了阿里巴巴創辦人馬雲，那麼，羅軍帶領著他的新型態商業模式，將是中國的第二個馬雲！

用專業態度 追求高品質

職場趨勢專家教您提升競爭力



Words／許書揚．經緯智庫（MGR）及保聖那（PASONA）台灣分公司總經理

職場上所有細節務必要小心謹慎，不可將馬馬虎虎的態度帶到職場上，更不可輕忽工作品質的重要性。在企業界工作，一個人犯的錯可能會牽連甚廣，讓許多人一起為這個錯誤承擔後果，因此要學習讓自己更為謹慎、注重細節，追求最高的工作品質。

案例#1

魔鬼藏在細節裡

Linda 是個才畢業一年的新鮮人，擔任某知名連鎖餐廳行銷部的職員。每一年，公司都會印製十萬份的顧客意見調查資料，專門提供給用餐之後的客人填寫回饋和意見。整個表格經過行銷部同仁的設計後，Linda 所負責的項目是整份問卷最後的校稿修訂以及和印刷廠的連絡，校稿完後，請主管再次看過並確認，也沒發現什麼問題，於是就將稿件送印。

「魔鬼藏在細節裡」，到了企業界務必要小心謹慎，不可將馬馬虎虎的態度帶到職場上，更不可輕忽工作品質的重要性。

意見調查表格印刷完成十萬份的印刷之後，Linda 拿了印好的意見調查表給主管看。這時，主管猛然發現客服的電話號碼竟然少了一個0。原本應該是008-1234567，然而在意見調查表格上卻變成了08-1234567。主管震怒之下馬上把Linda 找來，生氣地質問她說：「看看這些表格！每一份的客服電話號碼都是錯誤的，這麼嚴重的錯誤，當時怎麼會沒有看到呢？妳知不知道公司花了三十萬元的印刷費在這些表格上，印出來的卻是這種品質的東西，我們要怎麼和上級主管交代？妳送印之前到底有沒有做最後的校稿？現在怎麼辦？這三十萬元印刷費是要從你的薪水扣嗎？」

Linda 聽完之後感到十分震驚，一方面她覺得自己滿腹委屈，明明自己工作量那麼多、已經那麼賣力了，為了這份表格天天加班，卻從來沒有得到老闆的讚美。

另一方面，明明在寄送稿件之前有請主管看過，當時主管也說沒有問題、簽了字，感到委屈的Linda 含著淚水說：「真的很對不起，是我的疏忽……。還是我們請工讀生用原子筆在每一份表格上的電話號碼都補上一個0？」

主管聽完這番建議之後更加生氣地說：「這是不可能的事情！我們公司向來以品質著稱，從不會做這種半調子的事情。對外的宣傳品代表公司形象，向來要求嚴格，絕對不允許有這種錯誤發生，即使只是一個標點符號的錯誤都不能容許。所以，唯一的解決方式，就是把這批印刷品全部回收丟掉，全部重新印刷。」

職場專家大解析

首先，Linda 必須了解，雖然她的主管的確有簽字，但是最後的校稿是Linda的工作，所以印刷品的出錯當然是Linda 的責任，她的主管當然也會被公司懲處，但主管只須負連帶責任。另外，新鮮人必須要了解，企業和學校的差別是非常大的。在學期間，寫作業交報告時，即使出現錯別字、錯誤的標點符號等，可能就只是考試分數少個幾分；然而，同樣的情形若是發生在企業，一個小小細節上的忽略和錯誤，就可能造成企業十分龐大的損失。

「魔鬼藏在細節裡」，即使在學校有敷衍、粗心的心態，到了企業界務必要小心謹慎，不可將馬馬虎虎的態度帶到職場上，更不可輕忽工作品質的重要性。此外，學生時代所犯的錯誤，基本上不太會牽連到其他人，不過在企業界工作，一個人犯的錯可能會牽連甚廣，讓許多人一起為這個錯誤承擔後果，因此要學習讓自己更為謹慎、注重細節，追求最高的工作品質。

案例#2

個性不能改，但是行為必須改

Charlie在公司擔任人事課長六年之後，由於公司十分欣賞他的能力和對工作的付出，於是拔擢他擔任人事部副理，帶領整個HR（人力資源）團隊。Charlie的個性向來比較內向、獨處、不善交際，午餐時總是一個人待在位子上吃飯，而且常常安靜地把自己的任務完成。但是，當上了人事部副理之後，常常必須拋頭露面，也免不了許多交際應酬和公眾演講的場合，這些轉變都讓Charlie不太能適應， 因為覺得這些活動和他自己本身的個性實在天差地遠。

職場專家大解析

「個性不能改，但是行為必須改。」這句話可說是在職場上務必牢記在心的一句座右銘。Charlie的個性雖然比較內向，但是一旦他坐上主管的位置，就必須強迫自己改變行為，呈現出身為主管應該表現出來的行為舉止。

例如身為主管必須要上台講話，Charlie就該不斷練習上台演說，將自己害羞內向的一面隱藏起來，表現出落落大方的風範。同樣的，平常習慣單打獨鬥的人，當上主管之後，也必須學習團隊合作、和他人共事，如此才能凝聚部門向心力。雖然每個人都有不同的個性，但是在職場上要記得，擔任什麼位置，就要表現出在那個位置應有的態度和行為，絕對不可認為自己個性難以改變，就強迫別人去配合你。

> 日本人把公司的事業當作自己的事業，而不是單純從勞資雙方對立的態度去看待，他們希望能和企業共存共榮，一起成長。

案例#3

公司是你安身立命的第二個家

日本人的求職觀念也值得新鮮人借鏡和學習。日本人在找一份工作時，是抱持著要在這家公司做到退休、做一輩子的想法。也就是說，他們對於想去應徵的公司，會像是挑選未來的配偶一樣謹慎，徹底調查和思考，在訪問過企業內的學長姐、深入了解一家企業全面的資訊之後，才會去應徵。一旦錄取，日本人也不會輕易離職。對他們而言，公司就像安身立命的第二個家，他們認為對公司的責任是一輩子的。

這種把公司視為第二個家的態度，不但營造出日本人對工作的高度投入，也較不容易造成勞資雙方的對立。日本同仁會一心想著如何齊心協力經營「第二個家」，讓家庭般的企業組織更加成功、欣欣向榮。日本基本上是沒有颱風假的，哪怕電車停駛了，同仁也會想辦法到公司確認一下辦公室有沒有淹水，窗戶有沒有破等等，用呵護家庭一樣的心情去照料這「第二個家」。即使在颱風天，同仁也會打電話確認顧客端是否運作良好，該和顧客道歉、取消、或做後續安排，同仁也都會盡快著手去做。因為把公司視為自己安身立命的第二個家，日本人把公司的事業當作自己的事業，而不是單純從勞資雙方對立的態度去看待，他們希望能和企業共存共榮，一起成長。

職場專家大解析

因各公司的觀念相差甚大，台、日對於離職的看法也有天壤之別。大部分的年輕人既不會檢視自己哪方面的能力欠缺不足而拖累公司，也不會想到自己的態度應該改進，只認為一切都是主管不好、公司學習機會有限、升遷成長有限等，千錯萬錯都是組織或是別人的錯，不是自己的問題。日本人卻會認為，如果你是一位值得栽培的人才，主管一定會給予你很多新的任務和學習機會，讓你有很大的空間去成長。所以，若是你自己認為在公司裡該學的都學得差不多了，認為成長有限而想要離職的話，應該先與主管溝通，看看是否還有其他的機會可以讓你嘗試、全新的舞台讓你發揮，尋求在公司內部轉調，會勝過離職。A

職場趨勢專家

許書揚

畢業於國立台灣科技大學，並擁有美國南伊利諾州立大學電腦碩士學位。目前為經緯智庫（MGR）及保聖那（PASONA）台灣分公司總經理。

曾擔任美國運通（American Express）人事經理近四年的時間，自一九九一年加入Pasona Group至今，已在人力資源界累積超過二十年經驗。除負責PASONA與MGR台灣分公司的營運外，亦曾擔任保聖那集團亞太地區執行長以及中國、香港、泰國等地分公司總經理，並協助主導各亞太分公司開發中高階人才之業務。其優異的表現曾獲頒Pasona Group全球海外分公司績效最佳經理人獎。

團隊合作成就辦公新美學

震旦家具與設計師共同打造帝寶工業辦公空間

Words・Photo／震旦集團

帝寶工業（DEPO）為車燈製造大廠，產品遍佈全世界。以鹿港廠為營運總部，並分設有台北營業部、新營廠、永康研發中心與鹿港研發中心。曾榮獲第六屆國家磐石獎、台灣20大國際品牌等多項大獎。本次由震旦辦公家具與設計師共同打造帝寶台北營業部辦公空間，充分滿足顧客需求，達到三贏局面。

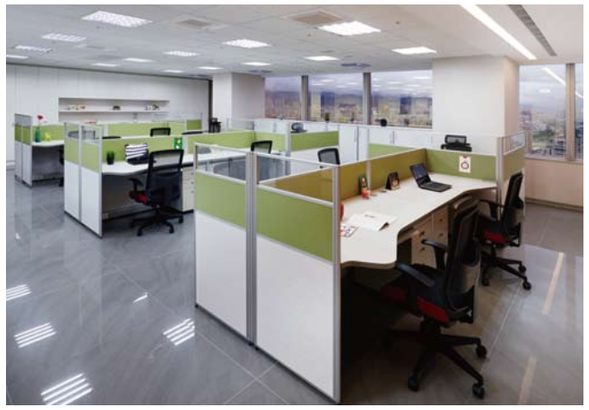
從車燈發想 以流線型設計

震旦辦公家具很榮幸的與合風蒼飛設計工作室張育睿設計師一同合作，完成本次富有設計感的辦公空間。在辦公室設計初期，規劃方即明白帝寶工業的核心產品乃是車燈，為了融入公司文化，張設計師一開始即以流線型的設計作為發想設定，塑造出一種流動的感覺，同時將車燈的光影與流暢性表現在空間設計上，以弧形的光牆與玻璃，營造出漂浮跟穿透的空間感，並透過天與地內嵌的光影將視覺延伸，完美的利用辦公大樓位址及具絕佳視野的樓層優勢，將台北市的景觀360度借景入室。

點綴企業識別 帶出活力與朝氣

而震旦辦公家具則希望以高品質的家具，輔佐空間達到畫龍點睛的效果，在工作站的配色規劃上，以白色為基底，

並選用帝寶工業的萊姆綠企業識別色點綴，乾淨的配色讓空間避免多元的色彩而顯得過於零亂，同時帶出清新朝氣有活力的氛圍，在高階主管室及會議室空間配色上，震旦也採用大量的實木貼皮家具來彰顯空間的沉穩感。在所有規劃過程中，震旦家具與設計師及業主三方都透過詳細的溝通，相互了解後呈現出符合設計師美感及在實際上能滿足使用者需求的成果。



顧客滿意創三贏

經由震旦辦公家具與帝寶工業以及合風蒼飛設計工作室的三方合作，讓這場如此具有指標性的辦公室規劃案可以達到三贏的結果，震旦辦公家具也將秉持著讓顧客「買的安心，用的放心」的經營理念，持續提供更加優秀的產品品質與更加完善的售後維修服務，期待顧客滿意的笑容！A

震旦首款國產3D印表機F1

現身2014台北國際電腦展

Words・Photo／震旦集團

鑒於3D列印技術近年來已成為炙手可熱的產業趨勢，震旦集團日前推出與工研院、東捷科技合作的首款台灣製造「震旦3D印表機F1」，近期積極參與國內大小研討會和產學合作論壇協助導入相關3D技術。

震旦集團藉由參與2014年台北國際電腦展的機會，結合時下熱門的雲端運算技術並整合軟硬體，提供一次到位的3D列印解決方案，期許能將自身的專業產品和3D列印技術持續推廣並促進產業升級。

此次台北國際電腦展規模更勝以往，規劃時下當紅的雲端展區，提供眾多廠商大展身手的機會，例如辦公室雲端系統的建置，即使人不再辦公室辦公，利用手持裝置和APP軟體，即可在外執行辦公室的所有例行庶務，包含打卡、文件編輯、列印，大幅節省相關人事成本並加快處理流程。而透過雲端的架構處理，將顛覆未來的生活模式，並提升產業競爭力。

震旦集團此次展出重點除了全台首款國產3D印表機「F1」外，更結合FACE 3D臉部辨識軟體一同展示，與會來賓可現場拍攝大頭照即時上傳雲端計算，待系統回傳後即可利用3D印表機製作出客製化的立體人型公仔當紀念，未來也將計畫於震旦全省直營通路成立「3D列印中心」，創造最方便的個人化3D列印服務。A

01_副總統吳敦義蒞臨震旦3D展示現場，對3D印表機F1表示高度興趣，認真瞭解現場製作過程。

02_震旦3D事業部同仁向國外採購買主解說F1功能。

金儀公司為榮總創造高效且安全的環境

KONICA MINOLTA多功能影印機使用環保標章認證Simitri植物性碳粉

Words・Photo／金儀公司

1982年成立的「榮民總醫院台中分院」， 在1988年改制升格為「台中榮民總醫院」。建院以來，於1984年通過醫院暨教學醫院評鑑，評定為「一級教學醫院」，1988年評定為「準醫學中心」，醫療品質技術獲得肯定。多年來肩負起公立醫學中心「健康守護者」的社會責任。

在中部醫療單位具有舉足輕重的地位的「榮民總醫院台中分院」，每日面對龐大的辦公文件時，急需完善的辦公事務機設備，以提升院區內部的工作效率，基於這樣的需求，優質的辦公設備與優良的服務供應商，是缺一不可的。

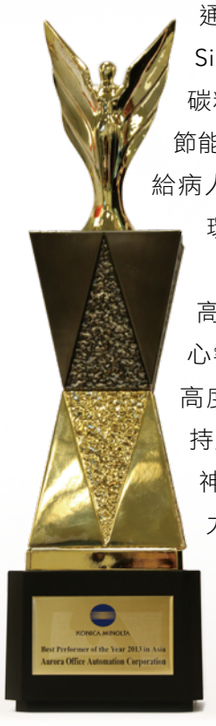
台中榮民總醫院經由金儀公司所提供的KONICA MINOLTA高效率、具環保效益的辦公事務設備，加上支援部門控管的軟體解決方案後，讓院方輕鬆了解各部門使用印量及使用狀況，不僅快速提升醫療文件的處理速度外，也能兼顧環保節能。本次為幫助院方資訊單位整合歷年院方資料，金儀建議多功能影印機搭配高速一次掃描雙面的KONICA MINOLTA bizhub 754e，讓台中榮總快速完成電子檔備份。

> 金儀公司所提供的KONICA MINOLTA多功能影印機，保證使用通過環保標章認證的原廠Simitri低熔點高畫質植物性碳粉。

另外，根據澳洲昆士蘭學者發現，雷射印表機可能散發出大量危害人體健康的超細微粒，有些雷射印表機散至空氣中的微粒數量，甚至逼近一根點燃的香菸。在進行研究的辦公室內，辦公時間內的空氣中的微粒比較非辦公時間內的多五倍。當雷射印表機列印圖表等碳粉用量較高的文件，釋放的微粒也較多。當人類吸入超細微粒，可能視微粒組成的不同而引發呼吸道不適、心血管疾病、癌症等各類健康問題。

為此，金儀公司所提供的KONICA MINOLTA多功能影印機，保證使用通過環保標章認證的原廠Simitri低熔點高畫質植物性碳粉，在考量高效率、環保節能的工作環境給院方外，也給病人一個安全、舒適的養病環境。

金儀公司以設備穩定、高效率、環保節能、服務貼心等各方面，贏得台中榮總高度評價。未來金儀公司將持續秉持「顧客滿意」的精神，不斷精進服務品質，努力為顧客提供更多更優質的辦公服務。A



◀金儀公司榮獲「Best Performer of the Year 2013 in Asia」獎項

▲此項榮耀由金儀全體同仁共同享有。（左起金儀公司陳建宏資深總監、黃世坤副總經理、楊暨宗資深總監）

金儀公司榮獲「2013年亞洲區最佳代理商獎」

金儀所代理的KONICA MINOLTA系列數位式多功能黑白/彩色影印機、雷射印表機；是最齊全的OA辦公設備代理商，KONICA MINOLTA公司於今年5月份於越南舉辦「2014年度代理商大會」，金儀公司獲頒「Best Performer of the Year 2013 in Asia」獎項，是KONICA MINOLTA 11家直營分公司及29家區域代理商（中國、亞太、中東、中南美洲、南非與澳洲等地區）中，表現最為優異之代理廠商。

金儀公司對此表示，獲得「Best Performer of the Year 2013 in Asia」獎項，是透過公司全體營業、服務、幕僚同仁，齊心協力的結果，一致展現組織的執行力，建立團隊共識，掌握轄區資源，運用整體解決方案的優勢，建立專業精緻化服務；並多次成交指標型大案，累積MFP（多功能複合機）台數，打造出士氣高昂並具活力的戰鬥團隊。

▶KONICA MINOLTA銷售營運部炭谷忠彥總經理（左一）肯定台灣優異的表現，金儀公司同仁代表受贈。

跟著天氣來養生

營養師告訴您夏季如何吃

Words／鍾政玲・馬偕醫院營養師

過了端午，終於擺脫了春天陰晴不定的天氣，收拾起厚重衣物，算是正式進入夏季。炎熱高溫的天氣，常常使人頭昏腦脹、食慾不振，一不小心，令人煩惱的疾病馬上報到。

在飲食方面如何選擇及補充，在照顧自己身體之餘，也能愉快的度過炎夏。此時，身體最容易流失水分，同時一些維生素會隨著流失，在食物中需要注意補充的有：

長時間待在冷氣房裡的上班族容易忽略補充水份，建議可將每日需要喝的水裝在大瓶子裡，以分多次慢慢喝的方式，達到補充水份的目的。

＞維生素B群

屬於水溶性維生素，泛指維生素B1、B2、B6、B12、菸鹼酸、葉酸、泛酸、生物素等。補充足夠的維生素B群可以改善食慾不振，尤其體內醣類的代謝作用需要足夠的維生素B1，當醣類代謝情形佳，自然可改善食慾問題。情緒壓力大時，也會因為大量消耗維生素B群而容易產生口角炎。維生素B群在體內是許多重要代謝的輔酶因子，所以需要補充足夠。食物中富含維生素B群的食物:全穀類、豆類、奶類、紅肉類等。

＞維生素C

屬於水溶性維生素。會隨著大量流汗流失。缺乏時，會出現牙齦出血、皮下瘀青等壞血症，尤其不喜歡吃蔬果的人，要特別留意。維生素C的功能可以促進膠原蛋白的合成，促進傷口癒合，幫助鈣、磷、鐵的吸收，而且還是身體的最佳抗氧化劑，抑制黑色素的生成，抵抗過敏原。在夏天不想曬黑的女性，可要記得補充。飲食中最佳來源是水果類、蔬菜類。可以利用檸檬汁入菜，除了補充維生素C，略酸的口感更能刺激食慾、開胃解脾。

＞水份

誰不想在酷暑之下來杯冰鎮飲料呢！小心過多的糖還是會造成身體負擔，甚至讓體重節節高升。最好補充水分來源就是白開水了，每人每天需要約2000毫升的水份，才能讓身體可以充分地將多餘的廢物排出。對於白開水接受度不佳的人，可選用不加糖的薄荷茶、菊花茶等花草茶飲，適量的取代每天一部份的水。長時間待在冷氣房裡的上班族，反而容易忽略補充水份，建議可將每日需要喝的水裝在大瓶子裡，提醒自己喝水，而且最好以分多次慢慢喝的方式，達到補充水份的目的。最好不要猛喝冰

啤酒來解暑，當心酒精攝取過多增加肝腎負擔，也增加太多熱量，體重不減反增。含糖量多的茶飲、果汁，也要小心熱量過多。

夏季有些好發的疾病，如：泌尿道感染、腎結石等。一般人對於腎結石發生原因多半認為與「豆腐」中的鈣質相關，因此特別害怕攝取這類的食物。根據研究結果發現：雖然大多數腎結石患者的結石成份中含有鈣質，但是引起結石的罪魁禍首並不是飲食中吃了太多的鈣質，而是「水喝太少了！」，因為水份不足（喝的不夠或是流汗消耗太多），使腎臟所形成的尿量不夠，無法將可能形成結石的物質稀釋排出體外，造成過飽和狀態，所以產生結晶而形成結石，這才是最重要的因素。形成結石的另一因素一草酸，通常存在於可樂、茶、咖啡、啤酒、巧克力等食物中，當大量流汗時，又補充含高草酸的飲品，罹患結石的機會就更大了。

有過敏體質的人在飲食上可以攝取那些食物，避免過敏呢？

＞補充益生菌（Probiotics）及益生源（Prebiotics）

有些菌種已經實驗證實可調整過敏體質，如Lactobacillus paracasei 33，市售優酪乳是一個方便取得的方式。益生源是可促進益菌生長的物質。例如膳食纖維及寡糖，是體內好菌的「糧食補給」，可以創造利於益菌生長的腸道環境。在寡糖類物質中，以異麥芽寡糖最具代表性之一，天然食物中大豆、蕃薯、牛蒡、洋蔥、花椰菜中皆含有異麥芽寡糖。

＞含Omega-3脂肪酸的食材

可有效緩解過敏反應，天然食物中富含Omega-3脂肪酸的有鮪魚、鯖魚、鮭魚、亞麻仁籽、亞麻仁油、核桃等。建議一週吃2~3次深海魚類，是最安全的補充方式。

＞含前花青素（OPCs）的食材

花青素帶有抗氧化、抗發炎特性，在維持身體健康方面扮演重要角色。花青素可提升免疫力，減少氧化壓力造成組織受損，減輕過敏，並減少血管硬化的機率。天然食物中，如葡萄、桑葚、茄子、紫玉米、紫米、櫻桃、黑莓、藍莓等帶有紫色、深紫色、紫黑色顏色的水果、蔬菜多半含有豐富的花青素。

夏季飲食最需要注意衛生安全

食物中毒的發生高峰期是在夏季，因為食物在高溫的環境之下最容易滋生細菌。依據衛生福利部自民國70年至102年的食物中毒案件統計，發生率較高的月份仍集中於5月～9月。許多人常會被腸胃炎及食物中毒混淆，無論是腸胃炎或食物中毒，共通的症狀都會出現上吐下瀉合併腹絞痛。食物中毒的原因包括細菌性食物中毒、天然毒素中毒、化學性食物中毒、重金屬食物中毒及類過敏食物中毒等因素。食物中毒發生原因以細菌類佔最多數，如：腸炎弧菌、金黃色葡萄球菌、仙人掌桿菌等。腸炎弧菌是主要存在生鮮海產、魚貝類中，也會因為菜刀、砧板等生熟食交叉汙染造成，腸炎弧菌繁殖速度快，僅少量的菌數就可以在短時間達到致病量。因腸炎弧菌不耐熱，所以避免生食、徹底加熱為防治的不二法門。金黃色葡萄球菌常發生在烹調者手部有化膿傷口而污染食品，當有傷口時避免調理食品，平時也應落實清洗消毒的步驟後再進行烹調。仙人掌桿菌發生原因可能是由灰塵與昆蟲傳播，被污染時很少有腐敗變質的現象，常發生在米飯、澱粉類沒有冷藏保存，仙人掌桿菌在徹底加熱後就會被殺死了，所以預防仙人掌桿菌中毒的方法就是作好食物保存及徹底加熱，尤其是食物的復熱步驟更需要注意。A

預防食品中毒5要原則

1 要洗手
調理食品前後都需徹底洗淨，有傷口要先包紮。

2 要新鮮
食材要新鮮衛生，用水也必須乾淨無虞。

3 要生熟食分開
用不同器具處理生熟食，避免交互污染。

4 要徹底加熱
食品中心溫度超過70℃細菌才容易被消滅。

5 要注意保存溫度
低於7℃才能抑制細菌生長，室溫不宜放置過久。

資料來源：衛生福利部

人不能一日無食，飲食在生活中如此重要，更與健康息息相關，一年四季因著氣候變遷，豐富了我們的食物種類及飲食方式，這正是飲食的樂趣。夏天氣候高溫悶熱的型態，請把握多喝水、補充天然蔬果、注意食物衛生安全的飲食原則，配合適度運動，不過量飲食、飲酒，打造一個健康的自己!

創造「以人為本、顧客為尊」的創新價值

More

❝ SIT THE WAY YOU SIT ❞

辦公家具產業開發商品一直以來存在著『出國看展，買版抄版，稍加改動，據為己有』的低成本抄襲現象，缺乏科學的設計方法導入市場需求與前沿趨勢。

Words、Photo／震旦設計中心

震旦深耕辦公家具多年，成為中國辦公家具領導品牌，深知唯有不斷挑戰市場與創新商品才能立足不敗之地。本期將與讀者分享在開發新商品時，如何以科學化的『察、析、意、物、品』工業設計流程，創造「以人為本、顧客為尊」的創新價值。

『察+析』商品訴求亮點

『More是一把單人的會客沙發，放置於公共空間，提供人們於等待、接待、洽談、休息時使用……。』當設計中心從行銷部門接收到新商品企劃需求後，首先展開公共空間會客沙發的市場調查，

❝ 釋放您的坐姿，支持您不自覺變換的坐姿，帶給您不受拘束恣意的坐姿。❞

我們分工調查市場現有相關的商品，依據外觀、功能、定位、色彩……等等區分商品，梳理市場現存狀況，發掘有利的新商品定位。

精準的使用者行為研究：發掘問題背後的問題

每當涉及坐椅設計時，我們會試著問問：使用者為什麼『坐』？如何坐是才好的、對的、健康的？根據坐具的不同，分別會有不同的答案，像是專業的人體工學椅，是為了支持人在長時間工作時，能夠維護健康的坐椅（必須考量臀腰背的人體工學尺寸，不讓腰背懸空，臀部坐壓平均釋放……等等專業設計要點）。

那麼沙發呢？家居使用的沙發或坐或躺主要為了舒適而設計。辦公使用的沙發，主要提供會客使用，又依據使用空間的不同區分為主管空間與公共空間的會客沙發。主管空間的會客沙發含括舒適、大器、端莊、優雅、氣派……等設計要素。公共空間的沙發依據使用人群與功能的不同，需要考量更多設計要素。

通過使用者行為研究，梳理出三大類別：

1. ➔業務人員商務拜訪，氛圍融洽的接待
2. ➔專案討論會前會、會後會，聚焦會議強化效率
3. ➔短暫的等待與休息，放鬆情緒

我們試問『一張單人會客沙發』能否達到三大類別的需求?

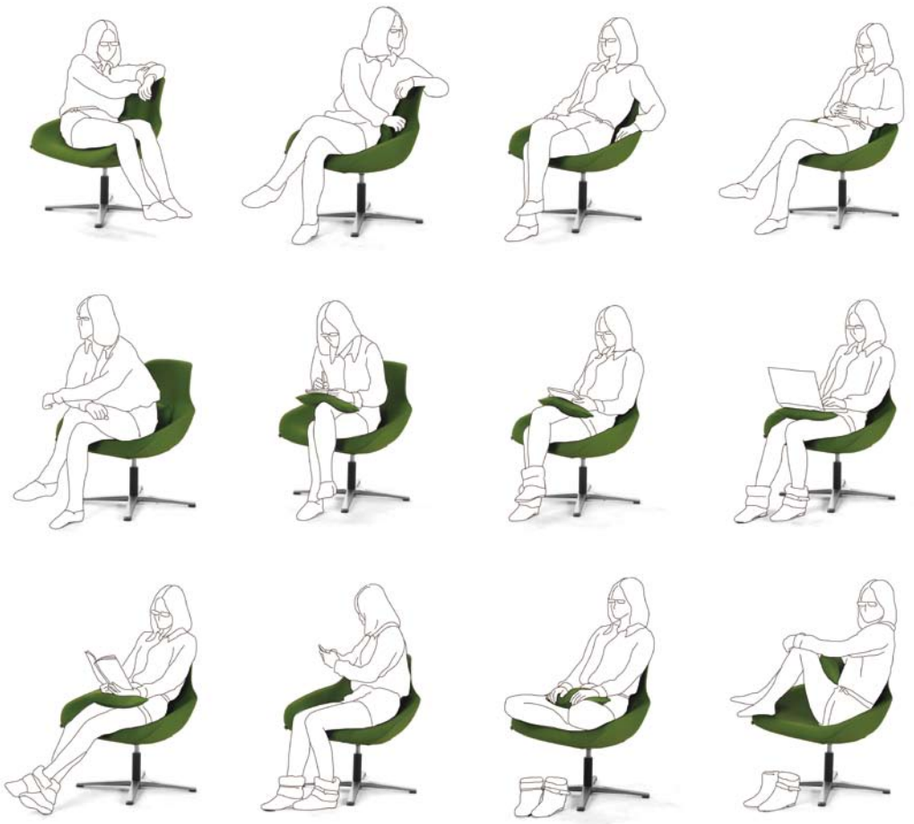
這一問題經過多次的討論始終沒有定論，陷入膠著……。只得暫時拋下這個問題，單純就『人』坐的需求考量，重新設想使用者在公共空間『坐』什麼？我們來到幾處公共空間進行現場調查，了解人們坐的行為，觀察人們如何使用會客沙發『有人放鬆仰坐，有人正襟危坐，有人前傾交談，有人斜靠使用手持設備，有人將laptop放在膝上駝著背操作，有人隨意翻閱雜誌，有人側身靠著椅背手撐著頭發呆……』，各式各樣的姿勢被一一記錄下來。回到辦公室之後，我們針對記錄下來的姿勢進行坐姿及使用情境的模擬，再以手繪草圖反覆的討論設計的可能性，一步一步挖掘適合各種坐姿的單人會客沙發該是什麼樣！

從無到有『意、物、品』

通過大量的坐姿研究，最終梳理出這把椅子的訴求亮點『釋放您坐姿的沙發』。

圍繞訴求亮點，展開『造型設計』。從手繪草圖開始，將訴求亮點轉化成線條，反覆琢磨勾勒成形，直到滿意；再以電腦繪圖軟體繪製仿真圖（渲染圖），這是為了方便與非設計人員溝通設計概念，篩選設計獲得最佳方案，（這個階段有時會反覆進行，直到最佳方案出現）；產出最佳方案後，就即刻執行『草模製作』的階段，一方面進行『精緻縮比模型』用來確認外觀的比例與細節，另一方面用紙板製作『等比草模』來測試坐感，確認尺寸。上述這幾個步驟需視實際狀況決定是否回頭修改設計，若一切順利，約莫完成三分之二的設計，就進入最重要的階段『精製等比原型』。這個階段除了最後的設計確認外，也是我們與生產廠商協同合作的開始，廠商通過製作原型提前熟悉商品解析生產工藝，經過幾次的原型打樣之後，最適合的生產方式將被提出，此時方能進入商品上市準備階段。

▼透過精準的使用者行為研究，我們可以明確的了解，使用者真正的需求是什麼，哪些機能未被滿足，進而訂定設計準則，進行精準的商品開發。



SIT THE WAY YOU SIT 釋放您的坐姿

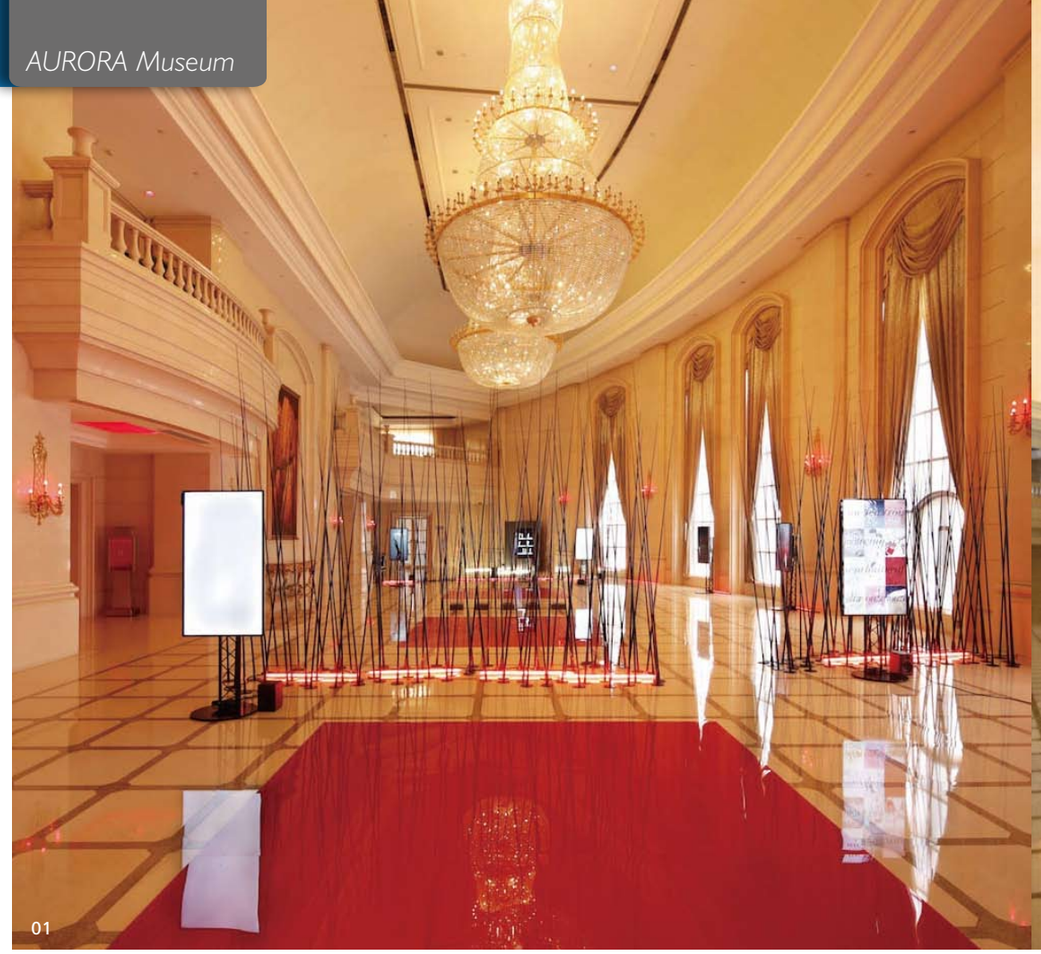
每個產品的背後都有一個故事，讀完這篇文章，您了解到我們如何完成一款能夠釋放坐姿的沙發『More』。或許未來您有機會坐著More，回憶著我們的開發故事，全然釋放自己的坐姿。A

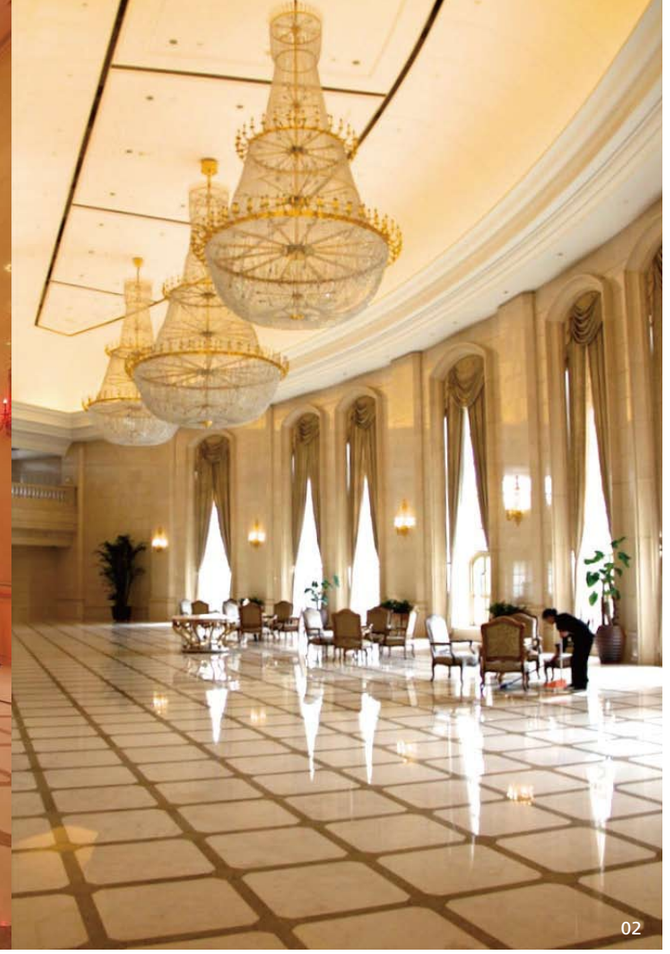
Creating a better office 每一次全新商品開發，都是一場腦力與體力的挑戰

工業設計並不是浪漫的藝術行為，工業設計是科學的設計方法，唯有貼近使用者需求，精準開發，才能創造價值。震旦家具設計中心（Aurora Design Center）運用工業設計『察析意物品』流程，為人們帶來更美好的辦公生活。

從古典到當代的華麗轉身

《蛻變的舞步》新媒體藝術展 開幕紀實


01


02

震旦博物館 AURORA MUSEUM　Words・Photo／震旦博物館

《蛻變的舞步》郭衷忠n + n Corsino新媒體藝術展，是中法文化之春藝術節在上海的重點活動之一，也是首次利用辦公大樓公共空間進行當代藝術展覽。從策劃到布展，震旦博物館積極配合策展人和藝術家團隊，協調震旦國際大樓，在短短的九天時間，便將原本充滿巴洛克風情的古典水晶大廳，改造成一個充滿魅力與互動的藝術空間。

完美細節・驚豔開幕

首次在水晶大廳舉辦當代藝術展，工作團隊在布展過程遇到不少困難和挑戰，加上策展人和藝術家團隊追求情境的完美，讓布展任務難度更高。從場地每一盞燈光的調適、展覽氛圍的醞釀、作品位置的微調，每一個小細節都像「緊箍咒」，讓布展團隊繃緊神經。特別是當時正值上海亞信峰會的管制期間，博物館緊鄰特別管制區，展覽最終在緊迫的時間內盡力達到完美。

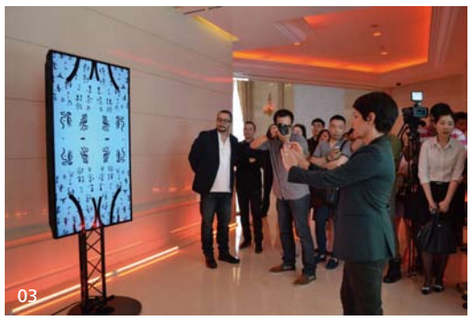
例如藝術家特地設置了竹子的意象裝置，作為空間區隔。竹子是典型的中國符號，黑色堅挺的材質，兼具中國風與現代感。疏密有致的竹林錯落排列，既有區隔的作用，又讓展場呈現視覺穿透的美感。這一片看似隨意擺放的竹林，也是經過布展團隊在多次的調整和比較後，最終選定的呈現方式。布展團隊的用心與細心，得到了策展人和藝術家團隊的肯定，所有不懈的努力和對細節的苛求，都是為了開幕那一刻的驚艷。

01-02_布展前後水晶大廳的華麗轉身
03_藝術家親自為現場貴賓演示與作品互動的方式
04_法國駐上海總領事盧力捷參觀展覽

> 布展團隊的傾力投入與對細節的所有苛求，都是為了開幕那一刻的驚艷登場。

中外嘉賓蒞臨・盡享互動樂趣

5月23日上午，場館內外一片忙碌，藝術家團隊帶領博物館同仁一起進行最後的調整，確保全部作品的互動裝置順暢、靈敏。同時，首批新媒體展志願者的培訓也熱烈展開，從展覽的緣起與策劃，到每件作品的互動操作與創作意涵，其新穎又新奇的互動模式，激發起志願者們高昂的服務熱情。多數參與此次活動的志願者，都是第一次接觸這麼好玩有趣又蘊含深刻哲學思維的新媒體裝置，都由衷地敬佩藝術家的創作。


03

04

「《蛻變的舞步》新媒體藝術展的意義，是通過展覽與博物館的收藏對話，讓生活更加豐富美好。」

四點剛過，貴賓陸續抵達，現場冠蓋雲集、熱鬧非凡，超過500多人參加開幕式。法國駐上海總領事盧力捷先生為展覽開幕致辭，熱烈讚揚《蛻變的舞步》不僅是將編舞藝術、古代文化以及新媒體成功結合的藝術典型，更是中法文化與藝術合作的優秀範例。上海對外文化交流協會副秘書長晏利民先生，則對展覽開幕表示了熱烈的祝賀，同時也表達與震旦博物館共同主辦展覽的愉悅。震旦博物館董事長袁蕙華女士，闡述震旦博物館舉辦此次《蛻變的舞步》新媒體藝術展的意義，即是通過展覽與博物館的收藏相互對話，讓生活更加豐富美好。最後，策展人樂大豆先生和藝術家Corsino夫婦，與大家分享策展理念以及創作思維，並且感謝震旦博物館的鼎力支持。

浦東文廣局和文化發展基金會的貴賓、交通大學EMBA學院的參觀團、上海當代藝術館、上海當代藝術博物館、喜馬拉雅美術館、OCT當代藝術中心、外灘美術館、琉璃博物館……等多家藝術機構與眾多外籍貴賓，及多家重量級媒體均前來共襄盛舉。藝術家親自講解並演示了作品的互動裝置，現場觀眾也迫不及待地參與到作品的互動中，現場的驚呼與讚美聲不絕於耳，並對這新奇的當代藝術展覽，能在如此華麗的場所呈現，表示由衷的佩服和驚歎。

05_由右至左：上海對外文化交流協會副秘書長晏利民、法國駐上海總領事盧力捷、震旦博物館董事長袁蕙華、藝術家Corsino先生、策展人樂大豆、藝術家Corsino女士、博物館董事賴任辰，一起在展覽開幕式敬酒同賀。

展覽現場的震旦紅鏡面裝置，將三座水晶吊燈幻化成溫柔的點點星光，倒映在地面上，瀰漫著溫柔的夢幻氣氛，賓客們不僅可以穿梭在新媒體藝術展區，同時免費開放的震旦博物館，神采奕奕的南朝神獸傲立在門口喜迎八方賓客，中西文化藝術的交融，讓大家度過了一個難忘的周末夜。

跨出國際化的新路

《蛻變的舞步》郭衷忠n + n Corsino新媒體藝術展開幕以來，已經受到來自法國駐上海領事館的重點推薦，以及來自各大主流媒體與藝術媒體的大篇幅報導，預計將於暑假期間迎來另一批參觀高峰。展覽中，無論是作品中應用高科技以捕捉人體在舞蹈律動中的動作變化；還是作品跨領域融合文學、藝術、電影與音樂的手法，都為觀眾帶來一種獨特的感官經驗。

同時，這也是繼4月18日第九屆中法文化之春藝術節開幕式在震旦大樓舉行之後，社會和媒體對震旦集團的又一次關注。本展覽將持續到7月27日，免費開放大眾參觀。

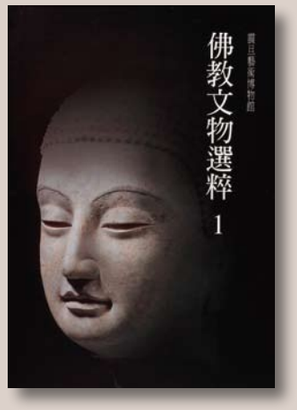
去年震旦博物館推出「新路計畫」，邀請藝術家邱志傑創作《獨角獸與龍》參加威尼斯雙年展，此次震旦博物館攜手法國藝術家，舉辦新媒體藝術展，即是堅持「學術生活化．營運國際化」的實踐。藝術家Corsino夫婦去年參觀震旦博物館時，在「玉器研究區」中，驚見春秋時代玉器上的虺龍紋，展示著多視角、多層次、一紋多用等組裝手法，觸動了他們的想像力與靈感，於是將古代器物的紋飾變幻出新媒體藝術的元素，並且讓舞蹈藝術超越舞臺框架，呈現更為開闊而有想像力的創造形式。A

06

07

06_現場觀眾專注的欣賞藝術裝置
07_賴任辰董事為《小主人報》小學生記者解說當代藝術

中西文化、古今藝術的交融火花，賦予博物館源源不斷的活力和蓬勃發展的生機，這條充滿創新、跨界和想像的新路，將是震旦博物館跨出國際化的一大步。



北齊 飛天

24 Book

震旦博物館
出版叢書介紹

佛教文物選粹 I

明代 毗盧遮那佛坐像

佛教造像起源於印度，透過商旅和傳法活動，輾轉傳入中國，在中國發展出燦爛輝煌的藝術成就，是中外人士所珍愛的文化寶藏。本書蒐羅北魏至明代的佛教造像86組件，內容包含佛像、菩薩像、弟子、羅漢、護法、飛天及造像碑等等，並請故宮博物院研究員李玉王民先生撰寫「佛陀形影」導論一文，闡述釋迦牟尼佛、未來佛彌勒菩薩、大慈大悲觀世音菩薩，以及羅漢、天王、韋馱等題材的起源和法相意義，文字深入淺出，圖版清晰優美，值得細讀與收藏。A

東魏 佛三尊像

【內容精選】

1、內容包含佛、菩薩、弟子等七類法相，材質有石灰岩、大理石、青銅、鎏金銅、泥塑及木雕，涵蓋面廣泛。
2、圖版按照題材分門別類，各類再依時代先後排序，可以綜觀各種法相的演變過程。
3、運用全像、特寫及多重角度的拍攝方法，充分展現佛教造像的豐富內涵及藝術美感，提供讀者觀賞與研究的參考。

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
- 青花瓷鑑賞 ● 元青花瓷鑑賞

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

書籍銷售點

台灣地區｜北部：國立故宮博物院、國立歷史博物館、三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、榜林文物書店、樂學書局、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

日本地區｜藝友齋

- 台灣地區 886-2-2345-8088轉1721游小姐
- 大陸地區 86-21-5840-8899轉203 張先生
- 官方網站 www.auroramuseum.cn

古器物學講座—佛教造像專題(6)

古代佛像的成紋工法

北齊 雙半跏思惟菩薩像

此件造像透雕背光、佛龕、雙菩薩及龕上坐佛、弟子與飛天，形象最為立體。（圖一）

Words／吳棠海
Photo／震旦博物館

佛教造像的成形工藝視材質而定，表面上的紋飾也一樣，木石類的紋飾採雕刻工法，陶瓷類的紋飾採模印工法，泥質類的紋飾用捏塑工法，本文礙於篇幅所限，選擇石雕造像為例，從鏤空、線刻、淺浮雕、高浮雕及高淺浮雕並用等角度，說明它們的成紋方式。

一、鏤空技法

鏤空是將紋飾以外的地子去除，僅保留紋飾的做法，此一工法在玉石工藝中使用良久，也被佛雕工匠用來製作佛像。

例如圖一為北齊的雙半跏思惟菩薩像，此碑有圓拱形的樹形背光，龕內雕製二尊思惟菩薩，單手觸頰、單腿盤起、半跏並坐，旁邊侍立二對菩薩和弟子。龕上還有坐佛、弟子及飛天，飛天手執華繩，裙帶飛揚。龕下以香爐供養，威猛的獅子和金剛力士護持道場。

明代 觀世音菩薩像

觀音菩薩的花鬘寶冠、纖細髮絲及衣服上的條紋都以線刻法製作，風格自然平實。（圖二）

例如圖二為明代的觀音菩薩碑像，此碑下半部已經殘佚，表面可見明代萬曆年的年款及崇禎時期所刻的《心經》文字，碑體中間為觀世音菩薩，菩薩頭戴花鬘寶冠，冠上覆蓋頭巾，身上穿著寬鬆的衣衫，胸前佩掛花形裝飾，雙手交疊於腹前，神情端莊溫婉。

菩薩的整體造型皆以較粗的陰刻線紋構成，臉部、頸部及雙手則以剔地法形成突起的線條，可以強化五官和手部的表現，但是花鬘寶冠和纖細如絲的頭髮，以及衣服上的紋理，都是用陰刻細線紋所完成的。

此種陰刻技法使佛教造像的紋飾形成平實的畫面，猶如用筆繪畫一般的流暢自然，風格樸實而有韻味，亦可見於其他考古出土物或公私收藏的造像碑上。

主尊雙菩薩和脇侍菩薩與弟子身旁皆透雕成空，龕柱和龕楣採多層鏤空法透雕為畫面中的前景，二樹相連所形成的背光則是後景，龕上的坐佛、弟子、飛天及華繩也用多層鏤空法透雕為凌空狀，立體感極強。

類似的鏤空技法亦可見於河北地區所出土的北朝佛像中，是此一地區、此段時期的造像特色，如河北鄴城出土的半跏思惟菩薩像與彌勒佛坐像皆可作為對照的參考。

二、線刻技法

線刻技法是以刀具雕刻的陰線紋組成紋飾，此一方法傳承已久，用在佛教造像中別有一番風味。

三、淺浮雕法

淺浮雕法是將紋飾以外的地子稍為磨低，俗稱剔地、減地或去地，使紋飾微微突起的方法，也是佛教造像常見的成紋工藝。

例如圖三為北魏時期的造像碑殘件，此塊殘件是造像碑的上半部，表面現存原主龕的火焰紋龕頂，龕頂上面環列一排伎樂天，拿著各式樂器演奏，其上為釋迦和多寶二佛並坐像，周邊侍立脇侍菩薩和傾聽佛法的比丘，上方則有飛天手持寶物供養。

唐代 台座

此件台座呈束腰狀，腰間開八個小龕，龕內高浮雕神王像，風格雄健有力。（圖四）

北魏 釋迦坐像殘碑

此碑以淺浮雕法製作佛龕、釋迦佛、多寶佛、比丘及飛天，突顯紋飾的形象。（圖三）

所有紋飾周邊皆磨去一層石料作為地子，使紋飾微微突起於表面上，再用陰刻細線紋標示五官和衣著紋理，雖然磨去的石料不多，但是紋飾與地子之間的些微落差仍能發揮突顯紋飾的效果。

類似的淺浮雕技法亦可見於龍門石窟古陽洞北壁中層第二龕基部的供養人行列上，微微突起的人像與陰刻細線紋搭配，呈現獨特的韻味。

四、高浮雕法

高浮雕法是將紋飾周邊的地子磨得較低，使紋飾高高突起於器表上的方法，可說是佛教造像最常見的製作工藝。

例如圖四為唐代的大理石台座， 此器呈圓柱狀，中間向內收腰，底部朝外擴展，形成上小下大的造型。座身順著器型的寬窄變化切琢為階梯狀，表面以規律性的圓珠紋和蓮瓣紋作裝飾，收腰處開八個圓拱形的小龕，龕內各有一尊神王像。

神王的造型各不相同，依序稱為珠神王、獅神王、河神王、鳥神王、龍神王、火神王、風神王及樹神王，每尊神王周邊皆磨去比較多的地子，使其高高突起，形象極為立體。

此類高浮雕法普遍見於石質造像碑與依山鑿建的石窟寺中，如美國波士頓美術館所收藏的唐代四大天王組像，運用高浮雕展現天王雄健威武的氣勢，可以作為對照的參考。

五、高淺浮雕並用法

除了上述四種技法之外，還有將高浮雕和淺浮雕二種技法混合並用的方式，也常見於石窟寺院及造像碑上。

例如圖五為北齊的造像碑，此碑的內容豐富，正背兩面都分為碑額和碑身，圖中所示為正面碑身，是全器的主龕，龕內有二株寶樹相連，樹下為佛七尊像，主尊佛結跏趺坐於須彌座上，兩旁侍立雙弟子、雙辟支佛及雙菩薩，寶樹兩側各有一身飛天，以凌空飛翔的姿態增添動感。

所有紋飾的減地程度不同，主尊佛和須彌座去地最深，六位脇侍呈弧形排列，去地程度由內向外逐次遞減，上方寶樹和飛天去地最淺，此種減地上的差異可在有限的空間內呈現出前景、中景及後景，讓紋飾富有層次。

鏤空、線刻和浮雕，各有不同的效果，從中可見古代工匠依造像需求所做的巧思與變化。下期將從形的角度，介紹佛教造像的特色。A

北齊 佛七尊造像碑

此碑以淺浮雕法製作寶樹和飛天，以高浮雕法製作佛、菩薩及弟子，層次感豐富。（圖五）

館藏精粹賞析

Words／吳棠海・Photo／震旦博物館

葫蘆在中國具有吉祥和多子多孫的含義，所以葫蘆形的器物也很盛行，龍泉窯的產品中即有不少葫蘆瓶，到了元代青花瓷器興起之後，葫蘆瓶也成為青花的形制之一，如本期所要賞析者正是元代的製品。

元代
青花纏枝牡丹紋葫蘆瓶

高54公分／震旦博物館提供

此件的瓶口圓而小，肩部斜溜，上腹稍加外擴，腰部收束，下腹朝外擴展為圓鼓狀，底下具有圓形的淺圈足。它的胎體顏色灰白，釉色白中泛青，釉面肥厚瑩潤，帶有乳濁的質感，器底留有釉斑和火石紅現象，都是元代青花瓷的胎釉特徵。

瓶身表面通體繪畫纏枝牡丹紋，細長的枝條從瓶底向上伸展，以斜轉迴繞的方式蔓延開來，猶如藤蔓一般攀附在瓶身上。枝頭上的牡丹花朵紛紛朝上或朝下，有的開始展瓣吐蕊，有的仍然含苞待放，碩大的葉片迎風招展，充滿生氣。

所有紋飾的顏色皆深濃如藍寶石，並有自然凝聚的黑疵斑點，是進口蘇麻離青料的特徵，而牡丹花朵的花瓣片片分明，彼此之間用邊緣留白的方式進行區隔，使層層疊疊的花瓣顯得十分清晰，也是元代畫工特有的技法。

由於畫藝精湛、布局得當等因素，使此器呈現枝繁葉茂、花開富貴的華麗美感，形紋風格皆與土耳其托普卡比宮博物館所收藏的銀蓋葫蘆瓶相同，為元代青花瓷的精品。A

震旦集團物資捐贈

華山愛心天使 一同讓愛延伸

▲震旦OA一五股分公司蔡銘棠經理（前左一）帶領震旦服務團隊代表集團捐贈辦公設備，由華山社會福利慈善事業基金一五股站長 謝孟桓代表（前右二）受贈。

Words／財團法人華山社會福利慈善事業基金會

74歲的洪女士，幼年還不懂事時就被另外一個家庭收做養女，10幾歲時養父母雙雙去世，洪女士也不知道原生父母是誰，剩下洪女士與不同性的妹妹相依為命。20幾歲時結婚，但兒子出生後丈夫開始酗酒賭博，將養家重擔全部丟給洪女士一個人扛下，洪女士靠者幫傭和打零工將兩位兒子拉拔長大…。

20多年前，洪女士的兒子們搬家之後就沒有聯絡。當時與妹妹搬到當時的五股鄉。20年來洪女士的兒子從來沒有來五股探親過，最後完全失聯。妹妹也於10多年前過世，剩下洪女士一個人居住在五股。

2009年開始，華山基金會愛心天使站的社區服務員開始照顧洪女士，除了經常探訪洪女士，也連結到了區公所的資源，每日都有愛心午餐。另外，也開始有固定善士每月固定捐米給洪女士；洪女士收到米都會先煮一頓簡單的晚餐，請生活環境也欠佳的鄰人來共享，因為她很感激鄰居會為行動不變的她，代為購物或買菜。

華山基金會於1999年成立，多年來沒有政府補助，百分之百來自社會善士的支持捐贈。基金會的社區服務站一切以簡單為主，如五股站沒有大型事務機，只有小小的傳真兼印表機，每次站長對影印事物都非常的審慎，因為用印表機影印成本好高，因此除非必要，站長連影印都很捨不得。但今年春天，愛心企業震旦集團帶來了好消息，願意捐贈華山五股愛心天使站一批辦公設備。

華山基金會表示，受贈當天雖路途遙遠，震旦集團的同仁還是親自蒞臨五股天使站，並於現場安裝事務機，更詳細且親切地向站長示範事務機的使用方法。雖然是五月，但當天氣候已頗為炎熱，震旦同仁穿著襯衫打領帶，專心為五股站安裝事務機的畫面，令站長和五股的義工們非常感動，也非常感謝！

震旦集團大方贈與華山五股站最新型、節能環保的事務機，基金會說震旦的機器具有簡約優雅的髮絲紋造型，儼然成為五股站最美麗的設備。最重要的是，現在站長終於可以在站內，製作大量的長輩個案資料和其它文宣。有這樣效率更高和舒適的工作環境，華山基金會必將震旦的恩惠銘記在心，去服務社會上需要幫助的長輩們。A

▼震旦同仁認真仔細的教導謝站長如何使用多功能影印機。

◀大安國小校長高理忠致贈感謝狀給震旦集團。

《看見台灣》公益放映

震旦集團一同前進偏鄉倡導環保

繼震旦集團2013年贊助齊柏林導演的首部空拍紀錄片《看見台灣》台北首映會後，2014年6月更一同前進偏鄉倡導環保，在桃園縣復興鄉、大溪鎮、八德市等四所偏鄉學校，公益贊助播放《看見台灣》影片，邀請大小朋友一同加入愛護台灣的行列。

震旦集團多年來參與社會公益不遺餘力，本次一同加入愛台灣的行列，也藉此呼籲大家從生活習慣開始，減少人為破壞與製造汙染，呵護腳下的土地，為下一代留下美好的家園。未來也將號召同仁一起參與社會公益，讓同仁一同體會助人為樂。

▼樂觀活潑的鄉民，難得認真靜靜的觀賞1.5小時的電影。

震旦月刊 歡迎您來訂閱

《震旦月刊》是震旦集團以知識、文化形式，
回饋社會所發行的刊物，1971年創刊迄今已有42年歷史，
發行地區涵蓋兩岸三地及其他地區。
《震旦月刊》不但深受社會各界喜愛，更屢屢獲得獎項的肯定；
曾獲得台北市政府勞工局頒發的「**優良企業刊物市長獎**」及
行政院勞委會的「**全國優良勞工刊物優等獎**」。
《震旦月刊》願與更多讀者分享，歡迎免費索取！

free

免費訂閱方式 / 讀者意見

歡迎按 讚 加入粉絲頁
facebook 震旦月刊 GO

- 網站訂閱：登錄集團網站www.aurora.com.tw（震旦月刊）訂閱。
- 傳真訂閱：請完整填寫以下內容並傳真訂閱（02）2345-8733轉1619。
- 本公司對所蒐集之資料將依法保密；您可來電或傳真依法請求停止蒐集、處理及利用，或請求刪除等之權利。

如對月刊上有任何意見，請E-Mail至maggies@aurora.com.tw，謝謝！（發行公司保留修改變更訂閱方式的權利）

※ 本人已閱讀並同意　貴公司及關係企業得將訂閱資料，於行銷活動宣傳目的範圍內，限於台灣地區永久使用。

姓名：_____（簽名）　出生：____年____月____日　性別：□男 □女

公司：_____　部門：_____　職稱：_____

地址：□□□

_____

電話：(0)_____　(H)_____　手機：_____

E-mail：_____

■ 職業：□製造業　□貿易業　□軍公教　□服務 / 直銷　□金融 / 保險
□文化 / 傳播　□科技 / 資訊　□建築 / 房仲　□學生　□其他_____

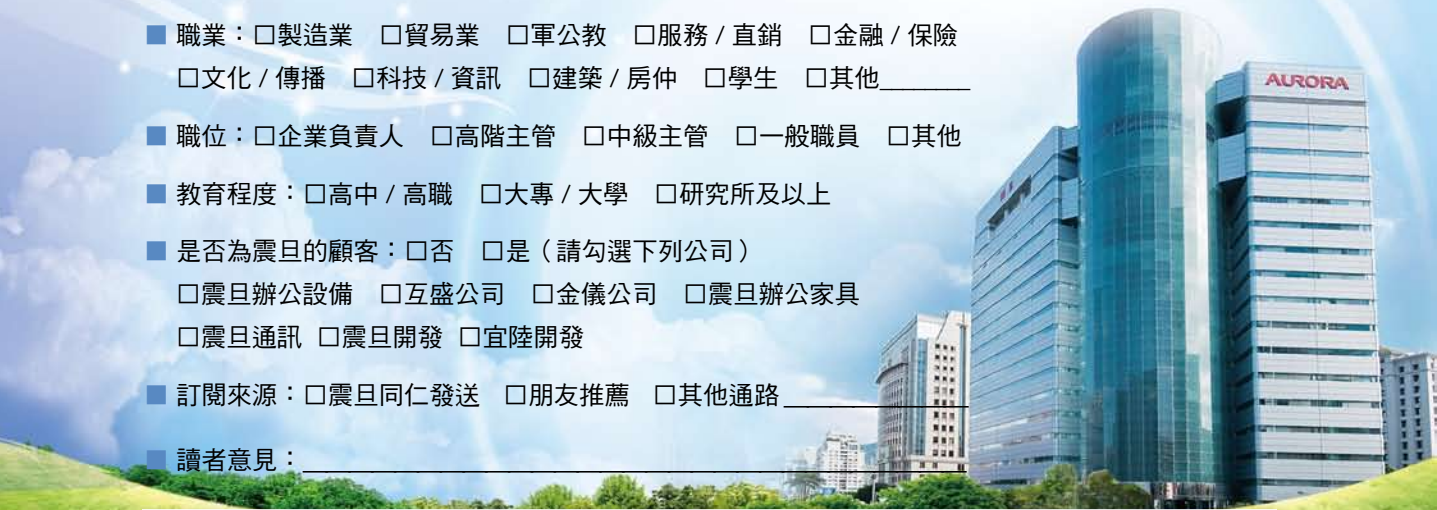
■ 職位：□企業負責人　□高階主管　□中級主管　□一般職員　□其他

■ 教育程度：□高中 / 高職　□大專 / 大學　□研究所及以上

■ 是否為震旦的顧客：□否　□是（請勾選下列公司）
□震旦辦公設備　□互盛公司　□金儀公司　□震旦辦公家具
□震旦通訊　□震旦開發　□宜陸開發

■ 訂閱來源：□震旦同仁發送　□朋友推薦　□其他通路_____

■ 讀者意見：_____



震旦集團 AURORA GROUP
震旦辦公設備（02）2298-9366｜震旦辦公家具（02）5581-8588｜震旦通訊（02）2796-5757
金儀公司（02）2345-8018｜互盛公司（02）2747-6789｜宜陸開發（02）6600-2168