

### 名人講堂

創客創業導師——程天縱  
相信專業力  
提升個人與企業發展



### 藝文饗宴

館藏精粹賞析  
明宣德 青花松竹梅紋梅瓶

FEBRUARY 2019 二月號 No.571

# 滑世代

# 想什麼？



在科技運用上，滑世代如魚得水，每個人都能是自媒體；  
該如何解讀心態與他們交心？



電子版月刊



### 封面故事

滑世代之人才領導  
三角管理模式 輕鬆搞定滑世代

震旦  
AURORA

# HAPPY & FLOWER

AURORA Collection Designed by Toshiyuki Kita



Happy Lounge Chair 喜多俊之先生的又一傑作。飽滿圓潤的美學風格結合簡潔流暢的設計語言，可應用於多種辦公或家庭空間。專利結構設計，滿足人體工學需求，為乘坐者提供無與倫比的舒適體驗。



震旦辦公家具

E 編輯台上  
DITOR'S WORDS

## 翻轉舊思維 滑出心占率

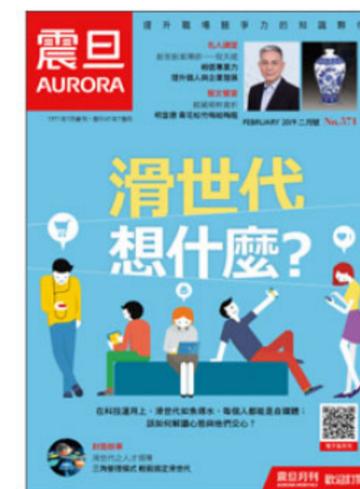
**拿起** 手機、平板電腦，手指輕滑立即連上全世界；現今拜科技資訊爆炸之賜，「滑世代」將是未來主導新世代的一群，即將重寫新經濟規則！

滑世代運用科技工具如魚得水，該如何解讀心態與他們交心？本月以「滑世代，想什麼？」為主題，解讀這群年輕人愛自主、多創意的思維下，該如何贏得心占率，走進他（她）的心。

輔仁大學廣告系蕭富峰老師認為，滑世代處於資訊過度氾濫的情境下，為了要讓滑世代有感，行銷者必須充分掌握滑世代的行為模式、偏好、需求及痛點，並透過大數據分析深入掌握消費者洞見，如此才有可能贏得滑世代的迴響與青睞。

中華人事主管協會林娟老師針對人才培育上，提出「三角管理模式」達到留才、育才；其中可採用滑世代喜愛的媒體工具，如：線上學習與線上知識頻道收聽等，取代實體培訓，從工作過程中思考解決方法、上網學習知識並尋找答案，主動跟主管、同儕交流寶貴經驗等，提高工作參與度，凝聚向心力。

「科技」正以超乎你我想像的速度和方式，改變未來的生活型態；「滑」世代把世界變小了，這波科技數位浪潮，擋也擋不住，未來誰能翻轉舊思維，搞定滑世代，就有機會贏得商機！**A**



「科技」正以超乎你我想像的速度和方式，改變未來的生活型態；「滑」世代把世界變小了，這波科技數位浪潮，擋也擋不住，未來誰能翻轉舊思維，搞定滑世代，就有機會贏得商機！**A**

《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2019/2/1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 蔡君婷、樊溫聖、劉芮彤  
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，古印度以「震旦」來稱呼中國

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.08

針對滑世代管理可透過線上工具增加學習興趣



A p.12

洞察消費數據，掌握滑世代消費需求

### 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 翻轉舊思維 滑出心占率  
文/蘇美琪

### 大師輕鬆讀 Master 60'

04 對顧客有用才有用  
編譯/大師輕鬆讀

### 封面故事 COVER STORY

## 06 探索心世代

習慣與手機、電腦為伍的滑世代，在資訊與選擇爆炸之下，提升「心佔率」是唯一致勝關鍵。

文/蘇美琪

## 08 滑世代之人才領導

### 三角管理模式 輕鬆搞定滑世代

文/林娟

## 12 滑世代之行銷操作

### 透視消費洞察 精準掌握商機

文/蕭富峰

### 名人講堂 Celebrity Talk

## 16 創客創業導師——程天縱

### 相信專業力 ——提升個人與企業發展

文/商周出版

### 經營廣場 Business

## 20 理想與現實的平衡

文/苑學正

## 24 滑出智慧與夢想

文/顏長川



A p.16 創客創業導師——程天縱



A p.28 ICEHOTEL在2016打造的冰教堂。



A p.51 明宣德 青花松竹梅紋梅瓶

### 玩味設計 DESIGN

## 28 ICEHOTEL與Spitbank Fort

### 當自然姿態遇上歷史硬派

文/李居翰

### 樂活人生 LOHAS LIFE

## 34 新春年假來臨

### 如何技巧吃、聰明動？

文/蔡怡真



### 躍昇震旦 AURORA NEWS

## 40 3D創新技術 顛覆傳統製程

### 通業技研3D解決方案

### 協助傳統產業轉型升級

圖·文/通業技研

## 42 震旦家具×台灣杜邦

### 結合智能環控 打造健康辦公生活

圖·文/震旦家具

### 震旦博物館 AURORA MUSEUM

## 44 館藏特寫

### 震旦博物館藏南朝神獸（上）

圖·文/震旦博物館

### 藝文饗宴 ARTS PLAZA

## 46 古器物學講座

### ——明宣德青花瓷研究專題①

### 龍紋樣稿形紋設計

文/吳棠海

## 50 震旦博物館出版叢書介紹

### 唐宋元明清玉器

文/吳棠海

## 51 館藏精粹賞析

### ——明宣德 青花松竹梅紋梅瓶

文/吳棠海

### 愛心公益 LOVE ACTION

## 52 震旦人公益行動「溫暖隨行」

### 活出愛，你我都在！

圖·文/震旦集團



# 對顧客有用才有用

在當今的商業環境，成功和優異的真正關鍵是讓你的潛在顧客視你為友。如果你提供他們真正的價值——就像他們真正的朋友一樣提供價值——那麼潛在顧客就會報以忠誠，並向他們的朋友做宣傳。這麼做的關鍵不在提供優惠券或其他花招，而是真正做到提供顧客實用性——提供他們有用的東西，並且幫助他們做其他事情。

編譯／大師輕鬆讀



**企業** 得和朋友一樣，必須在相同的地盤上競爭，不僅僅是在臉書、推特、微信，當然YouTube、Instagram、Pinterest、電子郵件、部落格、播客也都一樣。企業和消費者使用幾乎一樣的工具和技術、媒體和通訊。

當然，你可以試試替公司做些引起注意的事，例如一些古怪、奇特或令人驚嘆的事，有助你從一片亂局中脫穎而出，但總難免失手。更好的辦法是，把重點放在帶給追捧你的人很有用的資訊上。



看更多精彩內容

成功運用顧客實用性行銷法拓展新業務，至少會運用以下3個做法之一，而且通常是三管齊下：

## 做法 1 自助式資訊

過去，企業讓業務員走出去和人實際接觸，試著建立顧客忠誠度和老顧客重複交易。今天，這一套不再那麼管用——多數人不想和業務員交談，除非他們已經決定購買。今天的消費者比較不想與緊迫盯人的銷售人員當面互動，比較喜歡能幫自己理出頭緒的協助。也就是說，打造顧客實用性行銷法的最好方式就是提供自助式資訊。

為什麼人們需要更多資訊？首先，他們的智慧型手機可以存取任何網路提供的內容，因此沒理由不要這些資訊。其次，大家都知道，取得愈多資訊，買錯東西的風險就愈低。簡而言之，現在值得花時間研究購買，因為這樣做的成本和麻煩幾乎降到零。

## 做法 2 徹底透明

就像聽起來這麼簡單，企業很快就會知道，今日的顧客希望知道更多。如果你回答所有貼在網站的問題，甚至是尷尬問題，顧客實用性行銷法就發揮到極致。

例如，加拿大的麥當勞曾在公司網站上推出一個程式叫作：「我們的食物，你的問題。」麥當勞不迴避食品安全和品質上的棘手問題，給予全面而真實的回答，沒有行銷噱頭。藉由一切開誠布公，麥當勞有意打造新一代的顧客，他們信賴這個品牌是由於它的坦率。藉由回答問題引出擁護者。你甚至可以組成一個專家社群，幫助新顧客快速而有效地跟上腳步。

## 做法 3 讓自己進入「心流」的狀態

沉迷於人們怎麼看待你的品牌的時代正在迅速消失；反之，今日關注的重要問題是消費者怎麼看待你的應用程式。有趣的是，在發展中國家這種趨勢更明顯，透過手機可以聯繫數百萬甚至更多的消費者，遠超過透過電視或平面廣告聯繫到的人。

提供即時且實用的資訊，聯繫潛在顧客的方式實際上只有 3 種方式：

- 你可以根據顧客的位置幫上忙
- 你可以根據他們面臨的情況幫上忙
- 你可以根據季節性或外部因素幫上忙

你可以採取不同的作為，用可靠、可擴充、實用且有效的方法，突破亂局並且吸引顧客注意。但千萬不要「假裝有用的資訊，實際上卻是推銷伎倆」，而是一種真正「怎麼做才能真的幫到你？」的做法。這麼做的公司很容易受到追蹤、訂閱，被加入最愛，或被置入手機首頁；不這麼做的公司則否，不是因為這些公司較差，而是因為他們只根據產品和價格與顧客連結，顧客厭倦了這些事，並且比以往更能篩選過濾。 **A**

# Exploring “Heart” Generation 探索心世代

序言／蘇美琪；文／林娟、蕭富峰

習慣與手機、電腦為伍的滑世代，  
在資訊與選擇爆炸之下，  
提升「心占率」是唯一致勝關鍵。

For the "Swipe Generation" who are used to being  
with mobile phones and computers, Increase of "Heart  
Share" is the only key to success under the explosion  
of Information and choice.



## CHAPTER 1

滑世代之人才領導  
三角管理模式 輕鬆搞定滑世代



## CHAPTER 2

滑世代之行銷操作  
透視消費洞察 精準掌握商機

Chapter  
1 滑世代之人才領導

# 三角管理模式 輕鬆搞定滑世代

文/林娟·中華人事主管協會講師

曾幾何時，在搭乘大眾交通工作時，總是看到一群低頭族，拿著手機神情專注看著手機螢幕認真地追劇，不管是韓劇、偶像劇或者宮廷穿越劇，各自擁有廣大的觀眾。

**有一**群人玩線上遊戲打發時間；有些人選擇閉眼沈思；有的戴耳機，聽即時新聞或者收聽著知識頻道傳授最新的知識，不然就是拿著Kindle閱讀電子書，偶爾穿插有幾位看實體書的朋友。同時運用手機在網上訂各種門票、搭高鐵、銀行金融轉帳；想吃美食就上網看看網友評論，讓踩地雷機率大大降低；遇到專業名詞，隨時上網查詢相關資訊；在市區中找路時，用網路地

圖進行導航；或是將個人心情放上臉書、微信、IG等分享自己的心情給朋友圈。

科技改變了我們的生活，以手機為中心的世界早已圍繞在我們身邊。滑世代的特性，知識取得方便，資訊量過多，不知道如何選擇，對於資訊容易有恐慌症，通訊軟體的普及，時間容易被分割，專注度下降，視覺化圖像與影音吸引力遠遠大於文字。擅長與機器溝通，但對人跟人的互動能力愈來愈弱，



看更多精彩內容

口語表達的能力也逐漸下降。主管與父母對滑世代的影響，遠不及同儕影響。這群以手機為中心的滑世代同仁，接受資訊方式已經改變，學習方法也改變，同時也影響行為與工作價值觀，想要有效帶領滑世代同仁，發揮組織績效，必須對他們生活的世界有正確認識。

## 三角管理模式，做好用才、育才、留才計畫

中歐國際工商學院兼職管理教授楊國安提出組織能力鐵三角，從「同仁思維、同

對於滑世代的學習與成長方式，必須同時在群體學習與個人學習兩方面齊頭併進。

仁能力與同仁治理」三個角度談組織能力，一家企業能否永續發展，最重要就是「同仁」，因此組織能力建構，必須從同仁著手。

## 思維方面：從企業培訓與同仁自主學習開始

企業培訓，公司通常有一套完整企業培訓架構，同仁可以根據入職時間、工作職稱、職務內容與性質安排不同類型的培訓，提升同仁能力。培訓學習理論曾提出10/20/70法則更加明確指出，只有10%來自培訓，20%來自教練支持（Coach Support），70%來自工作中學習。

對於滑世代的學習與成長方式，主管必須同時在群體學習與個人學習兩方面齊頭併進。過去由公司統一安排培訓方式，日後應調整為只需要針對同仁能力缺口進行刻意練習與培訓安排，其他的部分，更多是從工作任務指派與以專案方式，讓滑世代同仁從做中學，學中做，透過工作任務提高同仁實際工作能力，並讓同仁有所成長，同時輔助教練技術，運用引導提問方式讓同仁思考，提高同仁學習意願，讓原

本主管安排指定培訓，變成是同仁自己想要學習，由原先被動轉化成主動學習動能。

### 能力方面：具備KAS三項

必須具備KAS（Knowledge、Attitude、Skill）有哪些？只有同仁有意願提升能力，皆可以藉由後天培訓進行提升，主管必須明確制定滑世代同仁，從事工作需要具備職務專業能力項目有哪些，在具備這些專業能力下，應該具備的KAS有哪些？另外可以採用哪些方式培養，公司可以提供哪些資源？主管可以提供哪些協助？

學習方式與學習工具，可以採用滑世代喜歡使用媒體工具，例如：網上學習與線上知識頻道收聽等，取代實體學習培訓。主管運用工作任務指派，讓同仁自行思考應該如何

完成工作內容，讓同仁從工作過程中不斷地思考解決方法與自己尋找答案，自己上網學習所需要的知識，主動跟主管詢問寶貴經驗與同儕進行交流，提高同仁解決問題能力。

### 治理方面：明確理解權限與職責

主管必須明確讓同仁知道權限與工作職責，哪些是職責範圍內可以做的？哪些內容是不被許可的？哪些是違反公司規定的？透過公司管理規章制度，讓同仁隨時隨地可以查詢。

另外，重要的管理規章制度，必須放棄以往死背條文方式，改採用遊戲化，讓同仁從遊戲中輕鬆學習。也可以用微影片的方式，符合新世代學習習慣。

滑世代同仁對於學習工具，以影像與語音方式，才能對學習產生效益。學習的前提必須建立在提高同仁工作能力與績效，學習才有意義。

組織能力的培養，是主管的重要職責，也是公司能否永續發展的衡量指標，因此運用同仁喜歡的方式進行工作安排與學習，可以加速學習速度，同仁也會更加願意打從心裡接受主管對它們的培養。

除了以上三個方向的提升同仁能力之外，以下再提供幾種簡單可行的方法，讓管理更有效！

#### 1) 提高參與程度

透過會議或者工作中的參與討論，提高對團隊認同感。例如：會議時，主管先不表示意見，先詢問滑世代同仁的看法，同時也對於他們提出的看法，當眾人之前，給予高度肯定，提高他們對於議題的參與程度，貢獻其他的創意與想法，從提高參與程度，進而提高意願，凝聚團隊向心力。

對於每周安排一位同仁，挑選自己擅長主題，在會議中分享他的看見與建議，同時提供其他同仁一起學習與成長的機會。

#### 2) 善用引導提問，提高思考程度

對於權威與命令，滑世代同仁通常只是表面服從，但心中不一定認同，主管如能善用4F提問法，從Face（事實）、Feeling（感



受）、Find（發現）、Future（未來）四個層面進行引導，相信效果加倍。例如：您安排一項工作任務，但執行成效卻有待改善，可以從這件事看到事實為何？內心的感受如何？在整個事件中有哪些新的發現跟學習？未來打算如何做或者如何改善等四個方向引導同仁進行思考，提高他們對於問題理解，也可以提高對主管認同度。

#### 3) 學習方式多元性，提高學習效益

傳統的學習方式，皆採用實體課堂培訓，滑世代同仁對於學習工具，更傾向以影像與語音方式，才能對學習產生效益。遊戲化學習與線上即時考試，確認學習成效，而非單單只是純粹學習而已。學習的前提必須建立在提高同仁工作能力與績效上，學習才有意義。 **A**





## Chapter 2 滑世代之行銷操作

# 透視消費洞察 精準掌握商機

文 / 蕭富峰 · 輔仁大學廣告系教授

根據研究，滑世代除了用手機講電話、發簡訊之外，滑手機的動機主要包括搜尋、分享、瀏覽、閱讀、娛樂、社群互動及購物等，並希望藉由行動載具，就可以隨時隨地、輕鬆方便地想買就買。

**蝦皮**購物在台灣地區電商市場的迅速崛起，恰巧就見證了一個原生的手機APP，如何透過搜尋 / 分享、瀏覽 / 閱讀、娛樂及社群互動等多管齊下的行銷操作，有效滿足滑世代方便購物的需求，硬是在原本已認為飽和的市場上搶佔一席之地。

### 友善介面贏得滑世代的心

蝦皮在進入電商市場之前的研究發現，原電商市場老大並沒有注意到社群交易與行動購物這塊市場，不僅在行動平台的進展緩慢，使用介面也不夠友善，市場更是缺乏具有優勢領導地位的行動購物平台，顯然輕忽

滑世代處於資訊氾濫的情境下，行銷者必須充分掌握滑世代的行為模式、偏好、需求及痛點，並透過大數據分析掌握消費者洞見。

了滑世代的崛起與購物需求。看到這個市場缺口，蝦皮乃於2015年10月透過原生行動購物平台的易用性吸引滑世代，強調「隨拍即賣」，並藉由大手筆的免運補貼，以「蝦皮拍賣」重磅進入C2C行動拍賣市場。

蝦皮的成功之道在於以「用戶為主」的核心策略，不斷傾聽用戶聲音，並持續改善消費者體驗，這也是行銷者面對滑世代時應該採取的基本行銷策略。在C2C市場耕耘有成之後，蝦皮於2017年7月再推出B2B2C的蝦皮商城，並將蝦皮拍賣與蝦皮商城整合、更名為「蝦皮購物」，讓消費者在同一個平台就可以擁有更多不同的購物選擇。

推出B2B2C的商城後，蝦皮發現，消費者非常重視商品到貨速度、品牌賣家則有人力及倉儲空間不足等問題，基於「用戶為主」的核心策略，乃於2018年3月，進一步推出「蝦皮24H購物中心」進軍B2C市場，並將三個平台整合成為一個一站式電商平台，以提供用戶更完善、方便的購物體驗。

蝦皮提供滑世代易用、友善的原生行動購物平台，並透過一站式電商平台，讓消費者可以視自己的需要，輕鬆自在地選擇要去哪個平台購物，這種從滑世代的角度出發，思考滑世代到底在想什麼、要什麼的思維與操

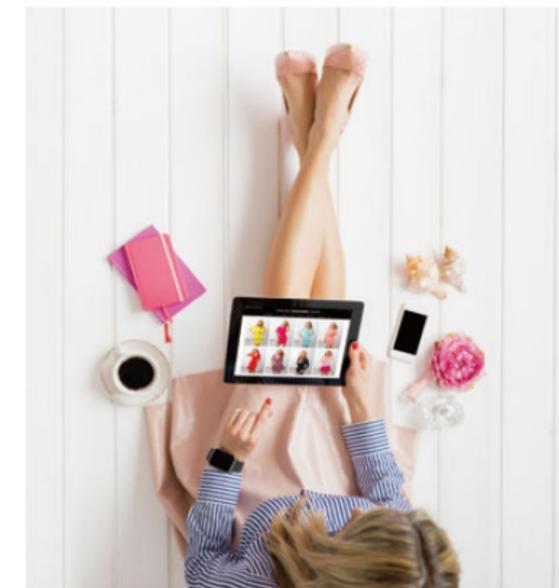
作模式，徹底顛覆了電商業者的行銷慣性。

透過以滑世代使用習慣為基礎的APP平台，蝦皮將選擇權交到消費者手上，並讓消費者可以按照自己的需要前往適合自己的平台輕鬆購物，這樣的作法不僅符合了當下受到高度關注與討論的C2B趨勢，也完全投合了滑世代喜歡自己當家作主的脾胃，結果不僅吸引了大量的滑世代湧入，也讓其他原先以PC為主的電商先發品牌難以招架。

### 掌握消費者洞見 加速成交訂單

滑世代處於資訊過度氾濫的情境下，為了要讓滑世代有感，行銷者必須充分掌握滑世代的行為模式、偏好、需求及痛點，並透過大數據分析深入掌握消費者洞見，如此才有可能贏得滑世代的迴響與青睞。

長久以來，一般消費者總覺得披薩是屬於大家聚在一起時共同分享的食物（因為份量大），雖然業者有一陣子曾經推廣過個人小披薩，但還是未能改變長久以來消費者的刻



板印象與飲食習慣，因此，很少有人在一個人叫外賣時，會想到要點小披薩。但數據顯示，個人化飲食趨勢正在逐漸成形，有披薩業者認為，小披薩應該有推廣的潛力，並希望藉由推廣吃小披薩的TPO（time、place、occasion），擴大市場份額。

透過大數據分析，行銷者發現愛奇藝等OTT業者的流量在中午午休時段顯著攀高，顯然有許多上班族趁著午休時間在辦公室一邊用餐、一邊追劇，有鑑於每個人所追的劇有所不同，因此，追劇大多屬於個人活動。基於此，行銷人員就在OTT業者那邊下廣告，以吸引午休追劇者叫小披薩外送，透過這樣的消費者洞察與行銷操作，果然成功地讓小披薩的外送訂單大幅增加。

此外，為了要與滑世代緊密溝通，行銷者勢必得跳脫長久以來以PC為基礎的思維邏輯與操作慣性，而改為以手機為基礎，例如：網頁設計至少必須是RWD（響應式設計），或甚至提供專為手機設計的版本，其中，大至UX、UI的設計，小至icon / 圖片 / 文字的大小與擺放位置，都必須以user為中心加以

精心規劃，以符合滑世代的瀏覽習慣。

透過自家的手機APP積極攻佔滑世代的手機頁面，並藉以加強互動與黏度。資料顯示，全球前百大品牌都在使用APP與顧客互動，這些APP都有著一個或多個用途，例如，它可以是提供影片、遊戲等內容的內容媒體；可以是協助進行交易的自助通路；也可以整合到核心產品和服務上（如「我的BMW遙控APP」可以讓車主解鎖或鎖上BMW愛車，也可以用來按喇叭或閃車燈，以便車主更容易找到愛車）。

### 遊戲化設計 雙向互動

滑世代通常也是game的愛好者，因此，有趣、好玩的遊戲化（gamification）設計就變成常用於滑世代的行銷策略，因為這是他們所熟悉且喜愛的東西，透過遊戲化，讓滑世代覺得有趣、好玩或有成就感，進而可以激發他們強烈的參與意願與動機。蝦皮之所以能夠橫掃電商市場，遊戲化機制也是一個居功不小的重要因素，例如，蝦幣的兌換

機制就是一個典型的遊戲化設計；此外，引起網友高度關注與討論、且噱頭十足的「幫你付購屋頭期款」大手筆抽獎促銷活動，則是蝦皮另一個具代表性的遊戲化設計。

全家便利商店也是一個遊戲化的成功案例，全家透過會員APP，不僅成功地對滑世代進行圈粉，並透過線上預購功能，讓會員可以用團購優惠價大量預購日常生活用品，並可以分次、跨店提領，藉由O2O的機制，讓會員不用擔心家中無處可存放，不僅體現了「全家就是你家」的品牌承諾，也帶動了其整體業績與品牌形象，其所搭配推出的會員紅利積點制則是一種常見的遊戲化機制。此外，全家也透過Line@與臉書、微信、微博等社群媒體，積極與粉絲 / 會員進行互動，以提高粉絲 / 會員的參與度（engagement）及忠誠度，行銷大師Philip Kotler就大聲疾呼，身處數位時代，行銷操作必須著重在顧客參與行銷（customer-engagement marketing），以提高與消費者之間的雙向互動。

### 透過虛實整合 任意悠遊

滑世代雖然常常黏在網路上，但並不意味著他們只在虛擬世界活動，事實上，他們經常遊走於虛實世界間，只是隨時隨地都在滑手機而已（即使是身在實體商店裡亦然）。為了滿足滑世代隨時隨地隨想的需要，行銷者必須在媒體接觸與通路接觸等面向進行全方位的接觸點管理，以便以消費者為核心，對消費者進行全面性的接觸。

就媒體接觸面而言，行銷者必須有效整合BOE（或POE）等三重媒體（triple

為滿足滑世代隨時隨地隨想的需要，行銷者必須進行全方位的通路與接觸點管理，對消費者進行全面性的接觸。

media），並透過購買的媒體（B或P）、自有的媒體（O）及賺得的媒體（E）等多種管道，對消費者進行天羅地網式的溝通接觸；就通路接觸面而言，跨平台、虛實整合可說是牢牢抓住滑世代愈來愈不可或缺的行銷策略，以期讓滑世代可以無縫接軌地在虛實世界裡任意悠遊，從O2O、全通路到新零售，都是近年來日益受到矚目的行銷操作，其中，阿里巴巴、亞馬遜就是備受關注的先行者典範。

台灣地區超市龍頭「全聯」在店數即將破千之際，也開始見賢思齊，把強化虛實整合列為未來重要的成長引擎，並希望在扮演「實體電商」的角色上多所著墨。例如，透過虛實整合，消費者只要透過全聯的手機APP，就可以立即查詢想要購買的商品門市是否有現貨，而不用再像以前那樣，一定得親臨現場，才能夠知道貨架上有沒有貨，同時也可以避免因為白跑一趟而惹得消費者不高興的情形發生；消費者也可以透過手機下單 / 付款，並選擇適當時間到店取貨，以節省時間、避開結帳排隊的人潮，大幅提高其購物的便利性，諸如此類的虛實整合服務，都對滑世代相當具有吸引力。A





創客創業導師——程天縱

# 相信專業力 ——提升個人與企業發展



看更多名人講堂

圖·文 / 商周出版

創客創業導師程天縱是電子科技業的專業經理人，曾於惠普、德州儀器、鴻海與富士康擔任高階主管。退休後創立「Terry&Friends」創業社群，在兩岸輔導逾500個創業團隊。因其融會高階視野與第一線工作，熟悉大企業與新創公司的困局，以下是他針對人才與管理的獨特洞見。

## 三種類型的同仁，誰會被人工智慧取代？

二〇一八年我接受了MyBook謝文憲（憲哥）以閒聊方式進行、主題圍繞著我第二

本書《創客創業導師程天縱的管理力》的錄影訪談。在訪談過程中，憲哥問了一個有趣的問題：「在人工智慧（artificial intelligence，下稱AI）時代，同仁如何提

## 名人檔案

創客創業導師 程天縱

富士康前副總裁，退休後投身創客圈，成為替創業者指點迷津、找資源的創客創業導師。1979至1997年服務於惠普，其中1992至1997年擔任中國惠普總裁。1997至2007年擔任美國德州儀器亞洲區總裁。2007至2012年加入富士康擔任集團副總裁，2011年兼任集團子公司香港上市的富智康執行長。2013年9月投入中國創客運動，協助指導創客創業，並成立創客微信平台與臉書社群，除線上交流，也在各大城市舉辦創客創業分享會，吸引眾多創業者前來尋求解惑。

升自我競爭力，才不會被淘汰？」

在網路上，這個問題被許多所謂「AI專家」廣為討論和預測，討論的重點大部分都圍繞著「什麼樣的職業、什麼樣的工作會被AI取代」。而我則試圖從另一個不同的角度切入，不從職業或工作來看，而是從同仁從事職業的心態和做法，來看看什麼樣的人會被AI取代。

我認為，不論任何職務，都有製造、行銷、研發創新三個維度。如果只是聽令行事，就像製造部門接到工單才生產，那麼不管做得多好，也只是一個製造導向的同仁。企業需要的，是除了能夠「生產製造」以外，還要有「顧客意識」和「創新研發精神」兩項條件的同仁。

光看文字的敘述，可能還不夠清楚，我用每個公司都會有的「會計」職務做例子吧！假設有這麼一個會計，他的責任是處理同仁出差的費用報銷。過去平均每星期會收到四十件左右的費用報銷，可是突然有一個星期只收到了五件。

企業需要的是除了能夠「生產製造」以外，還要有「顧客意識」和「創新研發精神」兩項條件的同仁。

以下為三種類型的行為表現：

### 1) 製造型同仁

如果這個會計，覺得正好可以輕鬆一下，因此處理完這五個費用報銷，他多餘的時間就可以整理過去的檔案、上網購物、看看臉書、微信、學習新知。那麼這個會計就是所謂的「製造型同仁」。生產製造單位是接單才生產，沒有工單就不進行生產製造，而這個會計是收到費用報銷單就處理，如同製造單位一樣。



## 2) 行銷型同仁

如果這個會計對於「報銷單的數量突然降低」的現象覺得很好奇，於是就到經常有人出差的業務部門去了解情況。他發現，業務部最近做了組織調整，有許多新的業務人員加入，所以同仁對出差費用的報銷流程與表單不是很清楚，不知道應該怎麼做，導致許多人的費用報銷就延誤了。

於是這位會計主動跟業務主管聯繫，安排時間為所有新進業務人員講解，指導他們如何報銷出差費用，那麼，這位會計就做到了「行銷型同仁」的境界。對這位會計來說，業務單位出差的同事就是他的顧客，因此他主動去了解顧客需求和痛點的改變，然後想辦法滿足他們，提高顧客的滿意度，因而做到了行銷角度的工作。

## 3) 研發創新型同仁

另外一個可能是，這位會計發現報銷單減少的原因，是因為公司業務蓬勃發展，市場擴大到歐美，因此業務人員一出差就要兩三個星期才能回來，因此許多出差費用就得等回到辦公室才能報銷。如此一來，不但報銷單時間延誤，而且同仁自己墊付的費用也增加，對公司和同仁都造成了負擔。

於是這位會計主動跟業務部門主管提議，由他設計一個電子表單，提供給業務人員在出差期間每天填寫，然後透過電子郵件或網路，每天寄給他來報銷處理。如此一來，公司在更短的時間內，就可以把報銷費用轉入同仁銀行帳戶，同時這位會計的工作也可以平均分配到每一天，不會由於出差時間拉長而造成工作積壓。

將企業打造成「創新學習型組織」。並要求企業內每個人都能在職務上做到製造、行銷、研發創新三個維度，永續經營就不再是個空談的願景。

他設計的電子表單，解決了由於市場環境變化而產生的新需求、新痛點，因此我們可以稱這位會計為「研發創新型同仁」。

### 基業長青、永續經營的關鍵

工作的這三個維度，適用於企業的每一個職位，不僅僅是企業內不同功能的部門可以適用，而且對於企業金字塔中，從低到高的每一個管理層級也都適用。

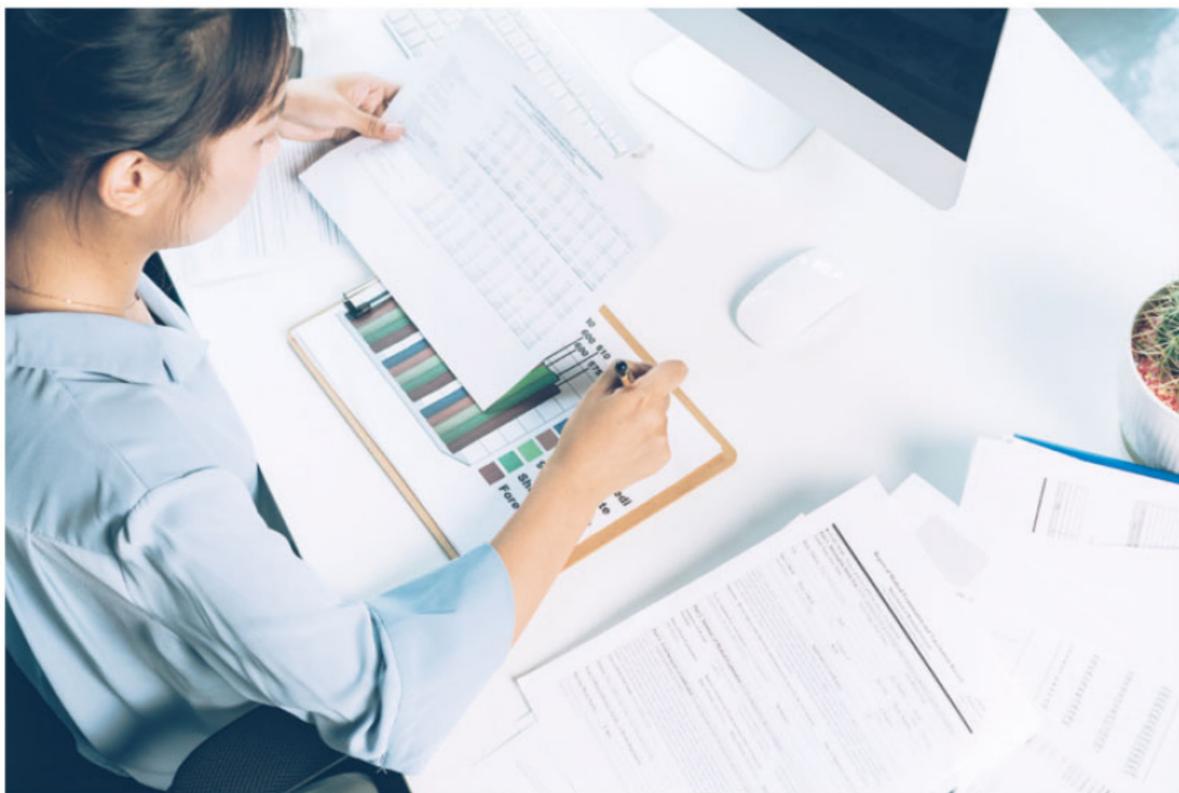
在過去四十年的職業生涯裡，許多企業主問我：「企業如何達到基業長青、永續經營的境界？」坊間許多暢銷書也都試著回答這個問題，但是很少看到哪一本書提出了務實的做法。許多企業進入了衰退和滅亡的命運，都是因為過去的成功因素造成的，因為他們沒有辦法持續創新、學習。

對於他們提出的問題，我給的一個答案就是：將企業打造成一個「創新學習型組織」。企業是由人組織而成的金字塔，只要

在企業內的每一個人都能夠在職務上做到製造、行銷、研發創新三個維度，那麼這個企業就是一個創新學習型組織，基業長青、永續經營也就不再是個空談的願景。

### 誰會被AI取代？

不可避免地，在可見的未來，將有許多人被先進強大的AI所取代，但界定他們會不會被取代的條件，並不是擔任的職務，而是工作的狀態和心態。不論你現在從事任何職務、擔任任何職位，如果你只是一個「製造型同仁」，那麼很快就會被AI取代。A



#### 好書推薦

《創客創業導師程天縱的專業力：個人發展與企業競爭的究竟根本》

作者：程天縱  
出版社：商周出版

作者結合了實務與理論，且絕對可行的觀念與方法帶給讀者，讓讀者知道如何在職場上充實自己，成為自我學習型人才。



現在還是AI剛萌芽的階段，你還有機會努力自救，確保將來不會被AI取代。趕快想想，在你的職務上，如何加入「行銷」和「研發創新」的成分，這不僅是為了自己，也是為了你所屬的企業。



## 從屋頂上的商機 看企業經營

# 理想與現實的平衡

文／苑舉正·台大哲學系教授



看更多精彩內容

時代發展快速，一轉眼已進入「後工業時代」。所謂的後工業時代，主要強調的是在經濟的發展上，不再以講求效率的工業生產為主，而是開始重視生活的品質、環境的保護、人文的教化以及教育的改革等。

**簡單** 來講，後工業化時代就是以理想取代了現實；原來現實裡面講的就是效率與發展，讓人人有機會致富，但是在後工業時代中，我們講的是理想與理念，

想要創造更高的價值。

我個人認為，在所有的理想當中，最讓人感動的原因莫過於環境保護的理念。環境保護的理念之所以得到一呼百應的效果，最主要

要的原因就是大家經常說，「地球只有一個」，若是我們不能夠好好保護地球，等於是破壞了未來世代生存的空間。這是一件不符合倫理道德的事情，也是一件傷天害理的事情。

## 屋頂上的商機：太陽能發電板

因此，如果有一樣產品，它既能夠保持環境，又能夠增加生活便利，還能夠降低日常開銷的話，那麼這就是一個三全其美的產品，當然也是一個能夠獲利的產品。在大家腦海中，這件產品已經出現了，那

就是在屋頂上裝太陽能發電板。安裝這個產品的好處很多，包含省電費、不污染環境、以家為發電中心，不用傳導、不浪費電力、生產的電力能自己用、多生產的電力，能夠儲備起來，供不時之需。

當然，這麼多的好處，讓這個綠色環保科技很快就成為商業的當紅炸子雞。環保加上省錢的概念，讓安裝太陽能發電板，很快在美國就成為一個流行的概念。因為安裝的戶數眾多，所以從2010年起到現在，屋頂太陽能發電板的安裝費用，已經降低了一半；吸引更多人把自家的屋頂，改換成小型發電廠。從2010年開始，在自家屋頂上安裝了太陽能發電板的戶數，有十倍的成長。

然而，這是不是說，在屋頂上安裝太陽能板就是一個商機，是能夠獲取大量利潤的行業呢？表面上，的確如此，因為這是一個在環保理念與經濟效益上都很正確的產品。但是，為什麼只是表面上呢？因為，如果我們深究在自家屋頂上安裝太陽能發電板的實際情況，我們就會發現：商業機會不可能純粹是理想上的，它也必須在現實上也要能夠有效。那麼，安裝太陽能板的實際情況又是如何呢？真的是想像中那麼理想嗎？



其實這個既環保，又省錢的理念，早在1979年，就在美國白宮的屋頂上落實了。當時美國的總統卡特是一位知名的自由派，已經展現他對於保護環境的決心，在白宮的屋頂上，裝設了太陽能發電板。不過，很遺憾，七年後，到了1986年，雷根總統把白宮上面的太陽能板全部拆掉了。不但如此，雷根總統甚至取消了所有太陽能發電的預算。

探究其原因在於，在美國推廣安裝太陽能板的實際例子中，雖然根據問卷調查結果，美國人非常喜歡在自家安裝太陽能發電板的概念，但是據統計，目前只有200萬家庭做了安裝，在全國的發電總量還不到1%。最主要的原因是用電習慣。屋頂的太陽能板能發電，能源的來源是太陽，但沒有人願意活在整天日照的地區。若是沒有固定而且長期的日照，太

陽能所產生的電力，沒有辦法因應高峰時間的電力需求，至少不能穩定供電，而沒有人願意活在有可能隨時停電的生活中。

### 環保理念與現實考量

那麼既然這是一個人見人誇的環保概念，我們能不能透過政策的力量，增加人民在自家屋頂安裝太陽能板的意願呢？事實的確如此，美國許多州這麼做。加州州政府就規定，到了2020年，購買新屋，安裝太陽能板的家庭，可以免去30%的聯邦稅。同時，還制訂政策讓公家以零售價格，收購用戶自家所產生的多餘電力。這是不是很好呢？答案還是一樣「表面是」，但實際上並非如此。

因政府補助的政策固然深具吸引力，但問

人在習慣下所堅持的，不是理想，而是現實。企業所追求的營運模式是從現實與理想間打造一個成功且尋求永續發展的企業模式。

題也發生在稅制的補助上。稅制的補助來自政策，尤其在美國這是州政府的決策。美國有50個州，各州對於補助的政策不同，態度也很不同。最嚴重的是，自家雖然生產太陽能電力，但這並不會使得一般住家在用電選擇上，不連接到電力公司。原因除了太陽能電力有可能不穩定外，我們也習慣於電力公司所提供的電力，不會真的因為安裝了太陽能發電板後，就過自給自足的日子。這麼一來，一個連鎖效應就出現了。

如果屋頂上安裝太陽能板的家庭，多餘的電力還可以賣回給電力公司的話，那麼電力公司的收益會減少，因而維持發電基礎設施的資源就減少。長此下去，電力公司為了維持基礎設施，只好漲電費，而這又會使的更多的家庭，為了避免電費漲價，改在自家安裝屋頂安裝太陽能板。誰都知道，電力公司收入不足，只好讓政府補貼。這是已經發生的事，但因為補貼涉及公平性的問題，所以去年就有堪薩斯州與蒙太拿州，立法向自

家發電的居民收費。

另一個問題就是安裝費的營運模式。安裝太陽能板是勞力密集的工作，推銷員必須家家戶戶進行說明與解釋。在一個人工其貴無比的地方，有時服務費用居然佔了安裝費的70%。這個比例直接就影響到幾家大的安裝公司，讓前景並不看好，股價從2016年開始下滑。

### 企業經營之追求理想與永續發展

這個環保與省錢的產品，獲利性並不如想像那麼大。那麼，問題出在哪裡呢？我覺得，問題出在大家對於環境保護的理想太有信心了，卻不知道，真正養成我們生活的是「習慣」，就是在現實生活中一點一滴所累積起來的習慣。這讓我不得不起英國18世紀的哲學家，休謨（D. Hume）所說的：「決定我們心靈的，不是理性，而是習慣！」<sup>A</sup>



在商業運營的過程中，永遠要注意，人在習慣下所堅持的，不是理想，而是現實。而企業所追求的營運模式不再只是追求商業利潤，而是在利潤及理想中找到平衡，從現實與理想間打造一個成功且尋求永續發展的企業模式。





## 人人是網民 人人都在滑 滑出智慧與夢想

文／顏長川·台灣地區中華電信資深顧問

「滑」世代的人敢花錢去享受科技，把世界和改變放在口袋裡；拿起手機、平板電腦，輕輕一滑就可連上全世界。科技正以超乎你我想像的速度和方式，改變大家的生活與學習型態。

**手指** 輕滑，就能跟哈佛學生上一樣的熱門課程；任何題材只要想學，YouTube或優酷網上多的是專家、老師；免費合作工作軟體，還能把個人創作分享到全世界。這是個知識爆炸的時代，也是個千

變萬化的時代，最重要的是要能「把變化帶來的挑戰視同機會」，還要能運用「自習能力」去建立「瞬時競爭優勢」，同時能跨出舒適圈，以勇於改變的心態去適應新環境和學習新技術；若能抱定「終身學

習」的精神，那麼就可以年年唱：〈今年一定會好過〉；「跨、變、快」是分別溫拿（winner）或魯蛇（loser）的三字訣，要領是「能跨、敢變還要夠快」！

隨著智慧手機的普及，人們沈迷於虛擬世界早已不是新聞；臨睡前，依依不捨地放下手機，失落感會讓人久久不能入睡；一起床，馬上打開手機猛滑，幾乎已取代對父母的昏定晨省；醒著的時候，整天一機在手，打車、支付和線上購物，食衣住行育樂樣樣行。有時候手機、平板電腦和電視三機齊開，一心多用，一眼多螢，低頭行進，長時間近距離黏著3C，每日超過9小時，把身體和眼睛都搞壞了。

### 沒有手機還能活嗎？

世界各地的網民會各自利用自己熟悉鐘愛的Facebook、YouTube、微信、新浪微博、Twitter、Instagram、Linkedin…等社群軟體建立人脈關係；利用Messenger、WhatsApp、LINE、騰訊QQ、Snapchat…等即時通信軟體互通有無；這些工具一旦上癮，因係持續性的片段注意力，使用人會變笨和憂鬱；常查看應用程式比起最少使用者，產生憂鬱傾向高出2.7倍。

知識爆炸的時代，最重要的是要能「把變化帶來的挑戰視同機會」，同時跨出舒適圈，勇於改變心態去適應新環境和學習新技術。

有人歸納出滑世代的十大症候群：已讀不回、到處打卡、被詐騙、手機指、交通意外、五十肩、不會寫字、變相加班、人際關係差等；話雖如此，網民仍樂於利用智慧手機經營群組、拍照錄影、看影音、聽音樂、玩遊戲等；一半以上的網民每天會花2~5小時在線上，屬中度使用者；有約三成的網民每天會花5小時以上在線上，屬重度使用者；有人笑稱WIFI已成為陽光、空氣與水以外的第四大生命要素；令人不得不懷疑：「現代人沒有手機還能活嗎？」。

在某「科技發展與智慧生活」的座談會上，曾有學生提出提議：「上課時滑手機的學生很多，老師很難制止，嚴重影響上課品質與氣氛；而且科技已阻礙人性，很多人因沉迷滑手機，濫用網路訊息，反而干擾他們分辨真實訊息；因此建議應制定「無手機



日」，1年有1天讓學生不帶手機入校園。」沒想到竟獲得台下學生的滿堂彩。倡導「無手機日」並不是全面禁止不要用手機，而是像「無車日」一樣，屬於宣導性質，提醒學生不要過度濫用手機，被手機綁架；「無手機日」象徵學生的自我反省，但正向鼓勵「如何使用手機」，手機也能變成教學工具，快速掌握資訊。

親友聚餐的場合常見一桌人都在用Line交談的荒謬現象，難怪有人感慨：「世上最遠的距離是你在眼前，卻在低頭滑手機！」。以前的學生是低頭思便當，現在的學生是低頭滑手機。「低頭族」幾乎已成了各種重要集會場所、學校上課、培訓研討……等的天敵，大家都束手無策；頂新集團的培訓教室採取的手段是每堂課前要求學員，主動把手機置於一格一格的壓克力櫃（暱稱為養機

場）中列管，曾引起很大的反彈！

但「學員把手機放到養機場」可用肢體語言解釋為：「老師！我們是誠心誠意要百分百專心來聽你的」，難怪頂新集團的培訓效果奇佳！看來各會議室、教室、甚至餐廳的每個房間等都應該要有此裝備，讓與會者就座前能自動「繳械」；「養機場」可說是滑世代低頭族的天敵了。

### 培養閱讀習慣 做好知識管理

搭捷運，八成以上乘客都在滑手機；打開電視，有兩百多台頻道可選擇；連上網路，就能同步收看各國影集。當選擇愈來愈多、時間愈來愈少，大家還有時間讀書嗎？聽說半數以上的德國人有每周看一本書的好習慣；而比爾·蓋茲認同富蘭克林的「1小時

鼓勵滑世代利用手機養成閱讀習慣，吸收最新知識，強化創新能力，並滑出「智慧」來。

原則」，每天讀書一小時，每周五小時就可讀完一本書，一年可讀50本書。

台灣地區「智慧老人讀書會」網站一口氣開了52本書的書單，並把它們串聯成一篇文章，每周一本，一年可讀52本；這個有趣的創意吸引了年輕人的注意和興趣，在FB上用直播方式，完成了「2017年讀書A計劃」。

此模式獲得認同，智慧老人正準備重出江湖，即將推出最精緻版的「2019年讀書B計劃」；這可能是目前最有組織和系統的讀書會，目的在鼓勵滑世代利用手機養成閱讀習慣，吸收最新知識，強化創新能力；大家又可在FB或YouTube上聽到「一周一書，永不服輸」和「一周一冊」的琅琅讀書聲了！

管理大師彼得·杜拉克早在1965年即預言：「知識將取代土地、勞動、資本與機器設備，成為最重要的生產因素。」1990年，知識管理的觀念結合網際網路建構入口網站、資料庫以及應用電腦軟體系統等工具，成為組織累積知識財富，創造更多競爭力的新世紀利器；1996年，世界經合組織的《以知識為基礎的經濟》將知識經濟定義為建立在知識的生產、分配和使用（消費）之上的經濟。

資訊爆炸時代，每年大數據的數量都會以50%的速率快速成長（平均每分鐘2億封E

mail、FB有240萬則貼文、YouTube有72小時影片、Instagram有22萬張新照片）；日本暢銷財經女作家勝間和代認為人真正需要的資訊只有1%；在「數據→資訊→知識→智慧」的流程中，愛因斯坦認為想像力比知識重要，成吉思汗認為意志力比智慧重要，蘇格拉底則認為了解自己就是智慧的開端；希望滑世代能拼命滑出「智慧」來。

### 滑世代走了 萬能小機器人來了

在5G的時代，智能物聯網（AIoT）、大數據（Big Data）、雲端運算（Cloud Computing）、終端設備（Devices）、邊緣運算（Edge Computing）、金融科技（FinTech）、電競遊戲（Gamification）和保健科技（HealthTech）等新科技都已成熟且層出不窮，一台精緻可愛的「萬能小機器人」橫空出世，它具有超級電腦、千里眼、順風耳、會多國語言、多愁善感、能歌善舞、可自主深度學習、願代勞一切；它是導師、教練、經理人，也可兼差作療愈情人。

各世代間的衝突、鴻溝、擠壓等現象難免，若能聽進美國政治家Adlai Stevenson所說的話：「某個世代看來荒謬絕倫的事，往往是另一個世代看來智慧無雙的表現。」就能達到「五代同堂」共存、共容、共榮、共融、共好的美麗新世界。現在是每個人一支智慧手機，不久的將來，相信每個人都會有一台可當手機用的「萬能小機器人」；到時候打電話，只要開口用「說」的就可以，不要再用手「滑」了！香港首富李嘉誠用這句話勉勵大家：「給自己機會，堅持自己的夢想」，總有一天會夢想成真。 **A**





ICEHOTEL在2016打造的冰教堂。Design Connect by Edith Maria Van der Wetering and Wilfred Stijger。Photo Asaf Kliger

## ICEHOTEL與Spitbank Fort

# 當自然姿態遇上歷史硬派

文／李居翰 (Gerome Lee) · 資深媒體人；圖／ICEhotel、Solent Forts



看更多經典設計

這次帶你飽覽兩個截然不同，風格與概念迥異的創意旅館，兩者強烈對比著自然造景以及人文歷史。接近北極圈的瑞典ICEHOTEL，是用水轉化為冰作為建構素材，用本質最柔軟的型態，透過藝術家設計師聯手打造每年限定的冰雪旅社；而在英國索倫特灣上的Spitbank fort，則是用超過百年歷史的硬挺軍事防禦碉堡，在海上建立起隔絕於世，帶你進入時光縫隙的歷史旅社。

### 零下限定的ICEHOTEL

1989年，Yngve Bergqvist受到日本有冰雕藝術的傳統，有了想法邀日本藝術家到訪該地，並創作了一個冰雕藝術展。到了1990年

時，法國藝術家Jannot Derid在同一個地方也舉行了展覽，一天晚上由於鎮上沒有足夠的房間可以容納遊客，所以展廳中的冰屋成了唯一可以棲身之所，這群當晚睡在馴鹿皮上裹著睡袋的遊客，成了首批ICEHOTEL前



左圖：身為獨特體驗的飯店，餐飲的細緻度仍沒有馬虎。Photo Asaf Kliger／右圖：冬天可以享受到桑拿浴。Photo Asaf Kliger

身的客人，而Yngve Bergqvist也順利成章成了ICEHOTEL的創辦人。

每年結冰後的Torne河，可以說是瑞典北方小鎮Jukkasjärvi的天然展演場。僅距離北極圈200公里之處，這裡有著6千座湖泊以及6條主要河流，而Torne河就是其中一條能夠供給每年ICEHOTEL建造原料，結冰的河流能夠提供4千噸的冰，足以建

造4座ICEHOTEL，ICEHOTEL主要的東西除了字面上的冰之外，主要會將冰或是壓縮過的雪變成另一種介於兩種之間的型態「Snice」，這個字基本上就是Snow+Ice而成的複合字。也因為取材於現場用之於現場，所以這些建材也免除了運送以及儲放所產生的碳排放。不過因為需要在冰的溶點以下建造，等到春天氣溫開始上升後，整座冰飯店就會消失，冰溶化水又回到了Torne河當中。所以真正能入住的時間只有11月到3月這段期間，也因為這是跟時間上的競賽，因此建造上更需要壓縮人力產出這個只能使用一季的雪地飯店。



2017 ICEHOTEL在當地打造的酒吧。Design Jens Thoms Ivarsson, Elin Julin, Kalle Ekeröth and Håkan Jutblad；Photo Asaf Kliger

### 用自然搭景佐藝術之味

當白晝縮短，且氣溫驟降的季節時分，每年入冬的這個時間，大約有200位來自世界各地的藝術家開始在雪地中準備開始新一季的「創作」，之所以說是創造是因為，ICEHOTEL背後有一組大約60人的創意團隊負責整個飯店的創意輸出。ICEHOTEL的創意總監Arne Bergh說到，他們所打造每一間的ICEHOTEL都有自己的態度，而每年都會從中發掘新的創意。



每年都會有許多藝術家、設計師等不同創意團隊參與ICEHOTEL的建造與設計。Photo Asaf Kliger

透過公開徵選讓藝術家或設計師的創意得以在大自然的展覽場中呈現。而關於冰雪建造的專家們，會協同審視這些創意被發展的可行性，而獲選的入圍者將從11月開始著手他們的設計。這些入選者，ICEHOTEL巧妙地讓半數是曾經參與過ICEHOTEL的人；另外半數則是完全沒參與過。當所有建造物接近尾聲的同時，接著就換燈光師上場，讓每個空間的紋理表現能夠適妥地透過燈光營造出該有的樣貌。



部分融雪而成的水域，還可以體驗站立式划槳（SUP）的樂趣。Photo Markus Alatalo

ICEHOTEL之所以特別，是因為它所創造的時效性，所有工事都必須在零度以下所完成。建造ICEHOTEL的原料，除了冰與雪之外，還善用當地的木材以及磁礦讓創意團隊創作藝術，也因為直接取材自然，所以這些作品都僅在當季呈現，之後就會隨氣候變化而改變或消失。

### 冰的體驗

每年有7萬名來自全球各地的觀光客造訪，而通常這些觀光客會有一晚體驗在零下負五度的冰屋中度過，其他晚上則會換到較溫暖的房間。事實上，飯店內絕大部分入住的旅客是沒有睡在極度低溫的經驗，甚至是使用睡袋的經驗，因此飯店內的客服人員，就必須向房客解釋與導覽說明ICEHOTEL內種種的一切。

在ICEHOTEL內，並不是只能蓋著毛毯躺在如童話世界中的冰宮。可以在這體驗冰



左圖：2017年ICEHOTEL的藝術套房「Meltdown」。Design Rob Harding \_ Fabian Jacquet Casado；Photo Asaf Kliger  
右圖：如果選擇入住藝術套房的房客，由於門廳入口並沒有設計門，所以飯店內的工作人員會用窗簾帷幕遮住門口，藝術套房ICEWOMAN\_Design Linda Vagnelind。Photo Asaf Kliger

雕、滑雪、哈士奇雪橇等冬季限定的休閒娛樂。除了可以在飯店內體驗低溫下的獨特感受，也因應北方的惡劣氣候以及當地住民文化，飯店內甚至還會開設的生存課程（Survival course），讓來訪旅客用另外一種方式接觸野性自然。

### 全年無休升級版冰雪旅社—— ICEHOTEL 365

北歐的薩米原住民，將一年分為八個季節，由於從零下40度C的極端氣候到溫暖的夏季，到擁有金色餘韻的入秋時分，外部環境的景致有著巨大的對比。ICEHOTEL賣的是什麼？除了賣的是限定期間造訪的驚奇感之外，將北國

景物文化的四季姿色一次凝匯在飯店體驗中。

2016年起，ICEHOTEL開始營運全年無休的設施，取名為ICEHOTEL 365，裏頭共有20間奢華套房，包含了9間豪華套房，以及11間藝術套房，此外還有冰之藝廊以及供客人放鬆的ICEBAR。而為了讓ICEHOTEL能維持狀態，終年室內溫度必須維持在零下5度C的狀態，其中讓壓縮機持續運作的電源則來自夏季相對豐富的日照太陽能。在非結冰期間，旅客可以在這享受除了雪地之外的其他行程，包括單車騎乘、泛舟、冰雕體驗等等。ICEHOTEL巧妙地將取自當地的地景資源轉化為獨特觀光財，每年帶入7萬名遊客徜徉當地美景，作為季節快閃的旅店代表，ICEHOTEL還在持續創造驚奇當中。

位居高緯度，在飯店旁直接看極光。  
Photo Martin Smedsén





最硬挺的海上飯店——Spitbank fort

## 最硬挺的海上飯店——Spitbank fort

Spitbank fort源自英國維多利亞時代，為了防禦拿破崙三世入侵的海上防禦工事，在1867年由當時的英國首相Lord Palmerston開始興建，到1878年完工。Spitbank fort位於朴茨茅斯港（Portsmouth Harbour）免受法國入侵。歷經一戰與二戰之後，在1956年碉堡因為沒有軍事需求而沈寂了一段時間。在1963年的時候，碉堡被公開出售，不過當時乏人問津，要整修這座歷史碉堡需投入鉅額資金。

後來Spitbank fort被一對夫妻買下，作為博物館使用。到了2009年Solent Forts入主經營後，開始決定將Spitbank fort轉型為豪華飯店，並於2012年對外開放。同年更買下另外兩座碉堡，其中No Man's fort就像是Spitbank的放大版本，目前也是轉型為度假

飯店對外開放；而Horse Sand fort由於年久失修，結構較不穩定，所以目前經營團隊仍在研究觀察中。

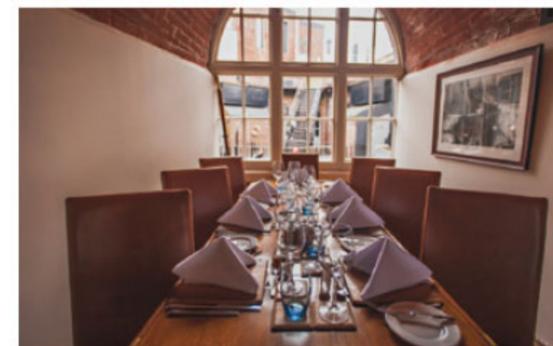
## 百年傳統全新感受的住宿體驗

要進入Spitbank fort前，必須先從朴茨茅斯港皇家克拉倫斯碼頭的Spitbank Lounge搭乘快艇前往，距離一英里遠的航程，賦予



這座飯店在歷史與軍事地理上的深層意義，過往一般非軍事相關的人員是無法踏上這座海外碉堡，如今變為豪華酒店。

Spitbank fort狹著歷史建物的優勢，對於現代化的飯店而言，要保留多少歷史痕跡是困難的選擇問題。設計團隊著手翻修這個原為軍事堡壘，也因應觀光需求，在碉堡外部保留經典的燈塔結構，另外增設了水療區、圖書館、健身房、咖啡廳、交誼空間、桑拿室，當然還包括了酒吧等等。在內裝部分，英式紅磚牆與圓拱型的構建被完整保留下來，飯店內共有九間雙人套房，其中八間都是改裝自原本的槍枝存放空間。想要入住Spitbank fort除了口袋要深，還得要有好運氣，大部分他們都一次出租整座碉堡，要價5千英鎊，不過一年當中也會有幾天開放給小型旅遊包套，一晚住宿價格也從350英鎊起跳。商業化與觀光化的歷史建物，也算是



存續著乘載歷史的一部分，重點是這些限量且獨一無二的住宿體驗，無怪乎許多人列為一生必訪的口袋名單。A





## 新春年假來臨

# 如何技巧吃、聰明動？

文／蔡怡真·資深醫藥記者



看更多健康常識

春節年假期間，如何「吃」成了最大的活動之一，而且要吃得健康，吃完又不發胖，絕對要有技巧，當然不是叫大家都別吃，這太委曲自己也違背道理，而是在「量」的控制上，只要懂得如何分配，就能肥不上身。

**在習** 俗上，年菜免不了要吃雞「好起家」，吃魚則「年年有餘」，年糕發糕都是必食之物，也都象徵來年平安富貴。因此端上桌的菜色長什麼樣大家都知道，不是澱粉太多就是大魚大肉，而蔬果則相對較少，現在就來學學如何從佳餚上來擇食。

### 膳食纖維不可少

郵政醫院營養師黃淑惠建議，無論年菜怎麼吃，蛋白質的攝取量與蔬菜的量要1比1.2，也就是一碗的肉類，就有一碗又三分之一以上的蔬菜量，這樣的原則才能保持膳食纖維的攝取量足夠。

**年菜吃法建議：蛋白質的攝取量與蔬菜的量要1比1.2。蔬菜改用燙或蒸的，減少不必要的用油。**

為何膳食纖維一定要夠，除了幫助排便順暢外，最大功能就是加速代謝，包括帶走食物內的油脂，但很多時候的飲食習慣，都是先把肉類吃完再吃菜，但也因飽食而吃不下蔬菜，若能反著吃則確認可以吃到足夠的蔬菜，而且也因菜的纖維多體積大會先塞滿胃部空間，因此自然而然肉類的攝取就能減少。建議過年期間的蔬菜，能不炒就別炒，改用燙或蒸的減少不必要的用油。

而年菜中也要注意隱形的油脂，黃淑惠提醒，除了看得見的烹調用油外，一些會先過油的食材也要注意，像佛跳牆中的排骨、鵪鶉蛋、芋頭都會先炸過，無形中就多了油脂，其實這些食材不過油，風味也不會減低。

另外，營養師陳怡靜也提醒，煮婦們最好要準備幾種油來烹調年夜菜，一種是非得炸的拜拜用牲品，這就建議使用適合高溫油炸的精緻油（如沙拉油）或動物油，至少比較穩定；而水煮或涼拌用油，可用苦茶油初榨橄欖油，就能攝取到好油的營養成份。

而過年期間不只蛋白質及油脂會過多，包括醣類也會爆表，無論是被當成主食的粿、糕類或被當成零食的餅乾甜點。黃淑

惠認為，大家也學會以年糕或蘿蔔糕取代白米飯，但這些都是精緻澱粉，再怎麼想吃愛吃都只能佔一天中的兩餐主食，剩下的一餐就必需以五穀雜糧為主，火鍋的玉米、芋頭就能當主食，或是山藥、南瓜、地瓜也可以，這些澱粉質根莖類不只膳食纖維豐富，也能補足維生素B群。

### 份量掌握要精實

至於被認為多多益善的就當屬水果類，平常攝取不夠的狀況在過年期間也比較少見，甚至喜歡吃水果的人會以此取代主食，不過，營養師認為還是分開計算比較好，因為水果屬於單糖，吃太多會造成血糖上升，進而形成血脂增高，三酸甘油脂就會飆升。因此，最好的方式就是一天只能吃2到3個拳頭大的水果就足夠了。



不過，要減少攝取量最好的技巧，除了靠意志力還得靠「媽媽力」，就是煮少一點。

陳怡靜也說：「以必吃的料理『長年菜』為例，雖然是蔬菜類可以多吃，但傳統煮法就是會用高湯煨得軟爛，不只讓長年菜顏色變深，有時連纖維都快化掉，整個過年期間不斷的「看」到，想吃都沒胃口。」

陳怡靜就曾碰到過家中長輩煮太多，連冰箱都放不下，一鍋滷豬腳就晾在桌上，即使是冬天，隔天一早就發現味道已變，即使再加熱過仍有細菌存在的疑慮。

因此，陳怡靜也奉勸媽媽們，年夜飯的量要控制好，最多就只吃兩餐就行，別以為年假期間一定會吃得完，但實際上，在家吃飯的機會反而不多，且剩菜一再複熱也無營養成份，反而成了走味的年菜。

### 隔夜菜會致癌嗎？

過年期間最常吃的就是剩菜，除了營養成份會逐漸流失，民眾也擔心會不會如網路流言般，剩菜會增加致癌的疑慮，輔大餐旅系兼任講師、前食藥署技正文長安認為，倒不見得有致癌疑慮，但隔夜菜最好只吃到下一餐就好。

實際上，為何會有剩菜致癌疑慮，來自於剩下的青菜會有硝酸鹽，若遇到肉類蛋白質則有胺類，兩者結合就可能產生亞硝胺。但文長安釋疑，2014年台灣地區雲林縣北港高中師生做的剩菜實驗，一般市售香腸硝酸鹽336ppm，高麗菜常溫放了一天硝酸鹽162ppm，放5天硝酸鹽超過1100ppm，等於是香腸的3.5倍，且之後就呈現平穩狀

剩菜放太久會產生較高的亞硝胺，因此最好當餐吃完，若有剩菜也最好下一餐就吃完。

態。原因是蔬菜剩菜若貯存條件不好，產生太多細菌，但蔬菜成長過程施放了太多氮肥，導致酸化菌分解氮肥，造成硝酸鹽升高，就會降低紅血球帶氧功能，不利身體健康。

如果剩菜是肉類也會因貯存條件不好，造成細菌大量孳生將蛋白質分解為揮發性鹽基態氮，而產生三甲基胺等不好聞也不健康之物質，大概3天後含量就會漸漸升高。

至於致癌物亞硝胺生成，要有亞硝酸鹽（一般硝酸鹽大約只有1/70可轉化為亞硝酸鹽，如剩菜）、游離胺基（揮發性鹽基態氮可以提供游離胺基，例如剩肉）、及酸性的情況下，而「加熱」是會加速反應進行。因此，半葷素的剩菜，放太久容易產生較多的亞硝胺，因此最好當餐吃完，若有剩菜也最好下一餐就吃完。

### 技巧吃聰明動 過年消費肉

過年連假，不想吃肥得靠點技巧，減肥專科醫師、台北醫學大學醫學系副院長劉燦宏建議，除了大家普遍知道的少吃多動以外，維持身體恆定很重要，首先就是要補充大量水份及定時定量，才能讓身體有正常的代謝。



### 以下5招祕笈消費肉：

#### 1) 每天2,000cc的水份

過年期間千萬別把有糖飲料當成是水份來源而忘了喝水，想要維持理想體重，每天2,000cc是基本量，原因在於水沒有熱量，但身體要排水得利用逆滲透代謝出去，需要耗掉很多的熱量，多喝水可以消耗更多的熱量。

#### 2) 好友聚餐多分享

年假不少人會跟親朋好友聚會，聊天的同時也一定會配美食，最好的方式就是「多說話」，讓自己沒空吃東西，而餐點也最好點分享餐，大夥一起分食，就能減少熱量的攝取。

#### 3) 定時定量定餐

因為保持身體恆定狀況很重要，但過年期



多吃少動也是春節時的慣性，每天運動或每週運動3次，1次30分鐘，快走就是一個簡單不需要場域的方式。

間不是吃就是睡，打麻將玩紙牌熬夜非常有可能，這是控制體重最大禁忌，另外，定時進食也很重要，餐與餐的間隔就是4到5小時，餓過頭再進食很容易暴飲暴食反而吃太多，而身體的恆定狀況被打亂，就會影響代謝效果。

#### 4) 少澱粉多纖維

這也是春節期間最重要的飲食觀念，因過

多的魚肉就突顯蔬菜的不足，因此，最好的方式就是減少碳水化合物至3到4成，增加易有飽足感的蛋白質到3成，再多吃纖維質，尤其晚餐可適度不吃澱粉，以素食為主再搭配植物性蛋白就可。

#### 5) 多做高強度運動

多吃少動也是春節時的慣性，當然最好的方式就是每天運動或每週運動3次，1次30分鐘，若覺得難度很高，可以每天量體重，若發現胖了即使是幾百公克，也記得趕緊運動，而快走就是一個簡單不需要場域的方式。

另外，有維持運動的朋友，現在最新的研究認為，高強度間階性運動（HIIT），強調快速的高強度運動15到20分鐘，可達到60分鐘的運動量，像是例如踩飛輪就有此效果。A



躍昇震旦

圖：震旦家具



通業技研協助五金、鍛鑄造等傳統產業，導入3D列印解決方案，縮短製程提升效率。

### 3D創新技術 顛覆傳統製程

# 通業技研3D解決方案 協助傳統產業轉型升級



看更多3D掃描量測

圖·文 / 通業技研

為協助傳統產業轉型與升級，震旦集團旗下通業技研致力深耕3D技術逾26年，日前針對五金、鍛鑄造、自行車產業舉辦「3D整合產業升級講座」，協助企業藉由先端製程技術與設備，翻轉現行流程、創新研發能力，提升產業優勢。

**隨著** 3D列印市場需求快速成長，至今在各產業的應用也越來越多元。為協助台灣產業提升製程技術、創造附加價值，通業技研於去年10月開始，即針對不同行業舉辦「3D整合產業升級講座」，提供如何應用3D列印提升產品設計驗證的效率、3D掃描逆向建模與檢測改善開發與品管端的困境，以及導入自動化手臂實現智慧製造等多項解決方案。

### 五金產業：客製化3D解決方案 縮短製程效率加倍

台灣五金產業年產值600億元，其中九成

外銷至世界各地，但目前製程仍大量仰賴傳統人力，其關鍵因素在於強化技術與產能升級。通業在「五金 / 鍛鑄造3D整合產業升級講座」第一部曲「金屬3D列印」中，講授Desktop Metal桌面金屬3D列印機的優勢，以封閉恆溫燒結實現輕量化高強度，設計冷卻流道達成以往翻砂注模無法做到的模穴幾何形狀，簡化流程與人力，大幅降低90%成本，且體積小適用於辦公室更友善工作環境。

成品準確性是所有製造與設計的唯一要求，而第二部曲「3D掃描器」，針對鍛鑄造產業痛點之一，以往大型工件手工檢測誤差大、曲面無法測量等困難，「Creaform 3D掃描器」操作簡易，可免去移動工件噴



通業技研紀崇楠總經理講授自動化手臂之應用



講師分享3D列印實際案例受賓客們高度關注

粉後再貼點，且精確度高，即使粉塵、震動及溫度問題也不受干擾；工程師於現場Live Demo用Creaform MetraSCAN手持式3D掃描器快速掃描完鑄件，引起與會賓客們注目與熱烈詢問。

第三部曲「自動化智能檢測」，展示通業研發的「GIT INSPECT 4.0」，自動化手臂離線規劃可增加產線、提升效率，並可線上輸出報表資料上傳雲端，立即了解產線狀況，客製化的設計提供因地適宜的自動化整合方案。



工程師展示MetraSCAN 3D掃描器並同時呈現掃描結果，再搭配HandyPROBE做定位點量測

### 自行車產業：高精度量測數據 實現智能製造

台灣地區素有自行車王國的美譽，電動自行車出口年成長五成，中高階自行車出口全球市占29.31%，台灣自行車整車出口平均單價已達658美元，反映台灣自行車產業競爭力。有鑑於此，通業於去年12月針對自行車產業舉辦「3D整合產業升級講座」，分享車架的碳纖維包覆應用案例。在CAD中創建的核心幾何體，使用「Stratasys FDM」列印技術的可溶性支撐材料建構，外層用「碳纖維複合」材料包覆核心並固化，再去內部支撐材料，此碳纖維應用可小批量生產零部件、解決複雜的內部幾何形狀，有效輕量化車架。

講座中展示2018年熱銷的「MetraSCAN 750 Elite手持式3D掃描器」，精準掃描自行車車架，即使黑色、亮面的車身也能快速逆向建模，搭配「HandyPROBE定位點量測」，提供高精度的測量數據，縮短製程時間，可降低生產成本。 **A**

通業技研堅守以3D創新、整合、領航家為目標，提供完善的3D技術整合方案，未來將持續針對各產業舉辦系列講座，協助企業轉型升級，搶先贏得市場商機。



左圖：震旦家具以實用、安全為出發點，讓家具成為員工盡情揮灑的支柱  
右圖：獨立的Phone room，在開放式辦公室中提供具隱私、不受干擾的辦公空間

## 震旦家具 × 台灣杜邦

# 結合智能環控 打造健康辦公生活



看更多精選案例

圖·文 / 震旦家具

2017年美國杜邦公司與陶氏化學合併，台灣杜邦也因應組織變革擴大營運空間，在嶄新辦公空間中，如何展現對人才的重視，成為空間規劃的重點。在設計公司推薦下，震旦家具再次挑戰高難度案場，成功展現專業空間規劃的實力。

**化工** 巨人杜邦公司營運兩百多年，可歸功於對人才的重視，而這樣的企業文化同樣扎根於台灣杜邦。因此，在規劃新辦公空間時，最在意的便是使用者（同仁）需求，而這與震旦家具的理念不謀而合。加上原先杜邦旗下關係企業曾採購震旦的客製家具，有愉快的合作經驗；

因此當設計公司力薦新辦公室採用震旦家具，便在多家公司評比後，再次贏得為杜邦服務的機會。

對杜邦而言，家具空間不只是擺設漂亮就好，而是要打造一個讓同仁安心辦公的環境。安全、實用是主要考量，因此對於細節相當講究。例如，家具邊腳的安全性、桌

腳 / 椅腳的設計也必須符合同仁的使用習慣等。不只前置作業需多方面溝通，後續驗收在諮詢過每位同仁的意見後，才正式通過。

此次杜邦公司採用多項2018年新導入的商品，包括：高隔間、X4屏風、Buddy Chair、氣壓式洽談桌、電動升降桌、都會活動櫃等。以屏風為例，過去插座位於踢腳板處，對於頻繁使用3C產品的上班族來說，必須經常彎腰使用電源，震旦家具則將插座設計在屏風正前方，讓使用者更為便利；而對於久坐少運動的主管，則每人配置一張電

動升降桌，讓工作方式更加彈性，也兼具健康概念。

在資訊爆炸時代，每個人只要上網搜尋，都可以找到大量商品，但是消費者並不清楚何謂「好的椅子」、「好的辦公桌」。再加上，現代辦公空間的科技需求日趨提高，對於傳統家具是一大挑戰。為此，震旦家具導入智能環控概念，將會議情境依照使用需求，搭配燈光、空調、投影設備，只要一個動作，即可達成會議模式轉換，這些貼心規劃和優質產品都獲得顧客的高度滿意。

震旦家具從前期規劃開始，即作出差異化的服務，例如：透過3D模擬圖、動畫效果，讓顧客可以在空無一物的空間中，得知未來辦公室的樣貌，包括色彩呈現、每個同仁的座深、甚至不同區域之間的距離感等。

除辦公家具規劃外，辦公室中的任何設置都可以「更加貼近使用者習慣」為出發點，發展「智能辦公」已成為未來趨勢！在現今重視合作溝通的辦公情境中，減少人力成本、提升效率，才能跟上時代潮流。 **A**



震旦家具整合顧客對於會議模式的需求，打造智能會議空間

台灣杜邦以嶄新辦公空間迎接新的企業格局，這次與震旦家具的合作，以聆聽同仁心聲為出發點，讓辦公設計更貼近需求。「贏在專業、贏在服務」，是震旦家具永遠的致勝秘訣。

館藏特寫

# 震旦博物館藏南朝神獸（上）

圖·文 / 震旦博物館

「有翼神獸」是中國古代文物中經常出現的一種裝飾題材。它們的形象通常是以現實或超現實的動物為基本主體，並以身上附加的翅膀為主要特徵。



看更多精彩活動

**最早** 的有翼神獸出現在春秋時期的青銅器上，1923年河南新鄭鄭國大墓出土的蓮鶴方壺上就已經出現了帶翼的螭龍形象（圖一）。隨後歷經戰國、秦漢直到六朝，有翼神獸成為銅器、玉器、石雕中十分常見的裝飾母題，一路演變發展，最終達到高峰。這其中又以東漢及南朝的石雕神獸最為典型（圖二、圖三）。

震旦博物館收藏的這件神獸昂首闊胸，頷下須髯垂胸，同時在神獸的前胸、下腹部又雕琢出橫隔紋，用以凸顯神獸強壯的肌肉，這樣的處理方式為同類中少見，河南南陽宗資墓前的神獸可謂一例。此外，

震旦博物館藏神獸



從左至右：春秋時期青銅蓮鶴方壺河南新鄭出土（圖一）、東漢高頤墓石翼獸（圖二）、南朝齊蕭承之永安陵神道東側神獸（圖三）。

神獸的整體姿態威武有力，特別是工匠對其頸部及臀部的弧線處理，使其形成富有張力的「S」形，給人以蓄勢待發、氣勢磅礴之感，可謂形神兼備，這體現出了古代工匠「識材成器」的設計巧思，是一件不可多得的藝術珍品（圖四）。

## 震旦博物館藏「神獸」的命名來由

有關南朝石雕的命名問題，長久以來一直是學界爭論的焦點。根據石雕的造型特點，他們經常被命名為辟邪、天祿、麒麟、獅子等，這其中神獸頭部「角」的數量是命名的關鍵要素，這樣的命名依據主要是來自歷史文獻的記錄。但是如果仔細梳理歷代文獻，則不難看出其中並沒有完全統一的命名方式。《漢書·西域傳》中記載：「巫弋山離國有桃拔、師子、犀牛。」三國時期孟康對「桃拔」一詞做出了進一步的解釋：「桃拔一名符拔，似鹿，長尾，一角者或為天鹿，兩角者或為辟邪，師子似虎。」這裡孟康明確的指出桃拔也叫做符拔，其中長有一隻角

的為「天鹿」，兩隻角的為「辟邪」，它們的體型像鹿，擁有長尾。

而在《後漢書》中符拔的記載則和孟康的解釋相互矛盾：「符拔形似麟而無角。」且不論整體造型上的差別，單就頭上的「角」而論，就大不相同。之後在清人假託宋人所撰寫的《古玉圖譜》中也提到了天祿及辟邪，不過它們又是另一種面貌：「雙角曰天祿，無角曰辟邪。」近來，又有學者從語言學角度考證得出「辟邪」同古印度梵文的發音近似，推測可能這一名詞為音譯，實際就是指大獅子。A



震旦博物館藏神獸背面花紋（圖四）

綜上所述，從考證歷史文獻的角度出發，天祿、辟邪、獅子等這些名詞似乎都不能作為準確的定名。因此，震旦博物館收藏的這件石雕選取「神獸」這一名稱最為妥當。



明宣德·青花天球瓶

龍紋盤繞瓶身，形成「一轉龍首、二轉龍身、三轉龍尾」的布局，形象雄健有力。（圖一）



明宣德·青花大罐

此器亦採「單龍環體」的形式布局，在碩大的器形上呈現一統山河的氣勢。（圖二）

## 古器物學講座——明宣德青花瓷研究專題 ①

# 龍紋樣稿形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

宣德時期的青花瓷上，「龍紋」屬於主題紋樣之一，龍首額頭低平，雙眼圓如眼鏡，嘴巴或閉或開，前吻突起如翹脣，頭頂鬚鬣和肢肘處的關節毛長如飄帶，或如篋紋整齊飄揚，足爪三～五爪，往外張開，可與其他紋樣搭配，裝飾不同的器物。以下選取天球瓶、大罐、雙耳葫蘆扁壺、圓鉢及花式洗等品類，介紹宣德時期的龍紋設計。

### 一、龍紋天球瓶形紋設計

天球瓶的造形為小圓口，長直頸，肩部平緩向下傾斜，腹部圓闊如鼓，腰部以下微斂，器底平而微凹，因為瓶腹碩大如天上掉下來的圓球而得名，表面龍紋採通體式畫法，作為全器的主紋。

圖一為明代宣德時期的天球瓶，瓶口勾勒一圈卷草紋，頸部和腹部連成一個整體，繪畫一個大型龍紋，龍紋周邊散布雲朵，雲朵主體為雙渦形，雲腳向四方延伸為「壬」字形，卷草紋下方書寫「大明宣德年製」六字楷書款。

龍紋曲頸昂首，嘴巴張開，露出獠牙，龍身環繞瓶腹一周，四肢前後伸展，趾爪尖利如鉤。龍身表面布滿三角形鱗片，背上豎立脊板，腹底飾以青白相間的帶狀節紋，使平面龍紋產生立體感。

由於觀者欣賞龍紋時，必須環繞瓶身或轉動此瓶才能看到完整紋飾，形成「一轉龍首、二轉龍身、三轉龍尾」的布局，頗能

與宣德盛世的繁榮穩定互相呼應。

### 二、龍紋大罐形紋設計

大罐具有圓形罐口，口沿出脣，頸部短直，肩部豐圓，腹部圓闊且上寬下窄，底下有淺凹足，龍紋位於罐體外壁，作為全器的主紋。

圖二為明代宣德時期的大罐，頸部環繞一圈傾斜的雲朵，肩部平均排列四個獸面，獸面之間穿插雲紋，局部書寫「宣德年製」四字楷書款，碩大的腹部繪畫雲龍紋，近底部環飾壺門紋邊框內填圓珠紋。

龍紋頸部環繞成圈，延頸昂首向後迴轉，修長的龍身上下起伏，環繞外壁一周，尖利的趾爪往外張開，狀如風車，龍首處的鬚鬣與肢肘處的關節毛，皆如篋紋般細密整齊，呈現迎風翱翔的動感。

由於此器亦採「單龍環體」的布局，在圓闊的器形上顯得雄壯渾厚，也能展現出宣德皇帝「一統山河」的氣勢。



### 明宣德·青花雙耳葫蘆扁壺

此器由瓶頭、扁圓腹及綬帶耳等零件組成，龍紋位於腹部，與其他紋樣分區裝飾器形。（圖三）

### 三、龍紋雙耳葫蘆扁壺形紋設計

雙耳葫蘆扁壺的壺口小而圓，其下外擴為圓鼓狀的瓶頭，頸部收窄，腹部呈扁圓形，器底有委角方形圈足，頸部和肩部附加綬帶形雙耳，龍紋位於腹部正背面，與其他副紋配合。

圖三為明代宣德時期的雙耳葫蘆扁壺，瓶頭和頸部以三角回紋、卷草紋及朵花紋為飾，空白處橫向書寫「大明宣德年製」六字楷書款，腹部以三圈弦紋為圖框，框內繪畫海水波濤雲龍紋。

龍首翹鼻抿嘴，面向左邊，龍身由上至下做S形彎轉，四肢張開，趾爪尖利如鉤，長尾往左款擺，尾尖朝上，與飄揚的鬃鬣及關節毛相互呼應，龍紋周邊布滿雲朵，底下繪

畫波濤洶湧的海水，呈現龍紋從水中騰躍而出的姿態。

壺身兩側填飾雲朵和海水紋，與正背兩面的海水雲龍紋串連起來，構成統一的空間場景。

### 四、龍紋鉢形紋設計

青花鉢的口沿略直，腹部略深，器壁以圓緩的弧度向下收窄，器底平且露胎無釉，龍紋常以成雙的形態繪於鉢體外壁上。

圖四為明代宣德時期的青花鉢，鉢的內壁留白，外壁以蘇麻離青料繪畫三層紋飾。上層為海水波濤紋，起伏如丘的波浪搭配激越的水花，表現洶湧澎湃的水勢，下層為壺門紋邊框，規整的壺門圖案緊密排列，烘托中間的雲龍紋。

龍紋共有二個，龍首額頭低平，雙眼圓如眼鏡，昂首挺胸，目視前方，修長的龍身向後延展，四肢前後張開，鬃鬣與關節毛皆做飄揚狀。



### 明宣德·青花鉢

二個龍紋平均分布於鉢體外壁，在環狀器面上產生前後追逐的效果。（圖四）



### 明宣德·青花花式洗

此器配合器形繪畫一個大龍和十個小龍，以群體式的團龍呈現精巧雅緻的風格。（圖五）

二個龍紋的形狀一致，大小相當，首尾相續環繞外壁一圈，周邊散布祥雲朵朵，在窄長的環形器面上呈現迎風翱翔的動感。

### 五、龍紋花式洗形紋設計

花式洗的口沿外敞，腹部略深，底下具有圈足，除了口沿做成葵花形外，器壁也呈凹凸相間的花瓣狀，龍紋位於內底和外壁處，兼具主副紋的雙重功能。

圖五為明代宣德時期的青花洗，此器為十稜葵瓣式的造形，口沿和器底以弦紋為框，

器壁內側留白，內底和外壁繪畫雲龍紋為飾，外底書寫「大明宣德年製」二行雙圈款。

內底處的龍紋體型較大，龍首居中，抿嘴翹鼻朝上仰望，龍身採逆時針方向往上彎轉成環形，趾爪向外撐開，頭頂鬃鬣和肘處關節毛如飄帶般款款飛揚，在雲朵之間顯得氣定神閒。

外壁龍紋以此團龍為基調，龍首或高或低，以升龍或降龍的形態繪於十個葵瓣上，形成十個團龍、團團圍繞的景象，風格雅緻精巧。A

明代宣德時期的青花龍紋配合器形繪畫，既有通體式的單一龍紋，也有分區式的群體組合，形成氣派大方或精巧雅緻等風尚，值得仔細品味。下期將以鳳鳥為題，介紹此類紋樣的設計概況。



BOOK  
震旦博物館  
出版叢書介紹

## 唐宋元明清玉器

遼金 秋山圖玉飾



**中國** 玉器發展到了魏晉南北朝，數量大幅減少，直到隋唐以後才重新蓬勃起來。此時的玉器受到外來文化、文人品味及庶民文化的影響，以服飾玉、陳設器、仿古玉、吉祥玉、把玩器及嵌飾器等品類為主體，呈現實用性與生活化的新風格。本書選錄南北朝至清代的玉器237組件，分為「北周～唐」、「遼金宋元」、「明代」、「清代」及「似玉材質」五大單元，分段呈現各個時期的玉器品類，書中收錄古玉專家吳棠海先生的專文，從古器物學的角度分析唐代～清代的玉器特徵，對於唐宋元明清玉器的鑑賞極有幫助，是學習鑑定、品味欣賞及深入研究者不可或缺的工具書。 **A**



唐代 玉舞人

### 【內容精選】

- 1、本書從古器物學的角度分析唐宋元明清玉器在材質、工藝、造型及紋飾的基本特徵，方便讀者掌握此一時期的玉器概況。
- 2、專文收錄清代李澄淵《玉作圖》十二幅，將其與民初老照片及玉器實品相互對照，介紹唐代至清代的琢玉工藝。
- 3、利用多角度的拍攝方法和拓片的輔助，呈現各件玉器的造型與紋飾，讓讀者更容易欣賞到唐宋元明清玉器的形紋之美。



清代 玉鹿

### 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

### 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：歷史博物館、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

**日本地區** | 藝友齋

- 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

梅瓶屬於青花瓷的傳統器形，在宣德時期的燒造數量不少，表面紋飾也很多元，除了龍紋、花果之外，還有松竹梅之紋樣，如本期所要賞析者即是此時的製器。

**此器** 的造形為小圓口、突唇、短頸、豐肩、腹部高長之狀，腰部以下收窄，器底具有淺圈足。它的胎體為淺灰白色，釉層明淨中帶點灰青，器面溫潤勻亮，呈現宣德時期的胎釉特徵。

梅瓶的口沿和頸部留白，瓶身用蘇麻離青料繪畫紋飾。肩部垂覆壺門紋邊框，腹部繪畫松竹梅紋，近底部亦環繞壺門紋邊框。二圈壺門紋的門尖上下相對，框內用鈎料填色，突顯白色的雲頭圓珠紋。

松竹梅紋由松樹、竹子及梅花組成。松樹蒼勁挺拔，松葉細密如針，竹竿瘦勁高挺，竹葉瀟灑分明，梅枝左右平出，梅花吐蕊飄香。三者的枝幹左右交叉，配合上寬下窄的瓶身，產生往上伸展與高遠的感覺。

松竹梅上方橫向書寫「大明宣德年製」六字楷書款，字體規整清秀，是宣德年款的特色。相同的器形與紋飾亦可見於其他公私收藏，可以做為鑑賞的參考。 **A**



高46.5公分／震旦博物館提供  
明宣德 青花松竹梅紋梅瓶



## 震旦人公益行動「溫暖隨行」 活出愛，你我都在！

圖·文／震旦集團



一起加入溫暖隨行

### 互盛屏東×社團法人中華基督教救助協會 一樣米救百萬人！

互盛號召30名大小志工有條不紊的分工合作，於2小時內完成2,850公斤白米的包裝作業，透過1919食物銀行社工，送給需要的家庭！



▲互盛號召30名志工於2小時內完成 2,850公斤的白米包裝

### 互盛桃竹苗×新竹市天主教仁愛社會福利基金會 多元體驗 看見不同世界

可以幫助別人是件快樂且幸福的事～互盛志工陪伴身障學員協助他們義賣活動，更付出熱情將院方提供6籃的新鮮麵包，在半天內銷售一空！



▲陽光普照的周末，把所有的心烘得暖暖的



▲不管大小朋友都樂於捐出發票，以行動響應公益！

### 互盛豐原×社團法人臺中市社區文化協進會 熱心公益 不分年紀

互盛志工上街募捐發票，為弱勢孩童獎學金提供實質幫助，現場不管大小朋友皆發揮樂捐精神，紛紛將愛付諸於行動！



▲一顆顆白胖的饅頭在大家的努力下完成囉！



▲金儀志工以行動呼籲現場觀眾一起擔任愛的推手，讓愛源源不絕的滾動

### 金儀重新×天主教單國璽弱勢族群社會福利基金會 成為傳遞『愛』的種子

金儀志工協助引導原住民、身心障礙孩童欣賞表演，孩子們開心的表示有了大家的鼓勵，他們會勇敢追尋夢想將愛分享出去。

### 震旦OA北高雄×高雄市超越巔峰關懷協會 幫助他人 心靈富足

震旦志工陪伴癩癩協會的孩子們一起體驗製作饅頭，孩子們專注的神情，確實執行每個步驟，蒸烤出香噴噴的饅頭、蘊含100分的愛。A

## 物資捐贈

### 震旦集團×財團法人心路社會福利基金會 震旦協助心路基金會築一個夢

震旦集團捐贈辦公家具一批，協助新竹早療專業團隊同仁能有舒適的辦公環境。在早期療育的服務下，幫助大新竹地區0-6歲發展遲緩或智能障礙之孩童，走出更寬廣的路。



▲金儀新竹分公司廖翰文資深經理代表集團捐贈辦公家具。

### 震旦集團×任兆璋修女林美智老師教育基金會 震旦攜手任兆璋修女林美智老師教育基金會 期望社會更美好

台北市任兆璋修女林美智老師教育基金會成立至今17年，用愛陪伴每個家庭學習成長，感謝震旦集團提供物資捐贈，全新辦公家具使辦公環境更完善。



▲震旦OA大安分公司蕭育仁經理代表集團捐贈辦公家具。

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員



電子版月刊



### A. 加入會員 享有四大優惠

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

### B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員  
下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、  
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享  
月刊文章



立即掃描加入

加入網路會員



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

震旦集團  
AURORA GROUP

震旦辦公設備 4128-695  
金儀公司 4128-566  
互盛公司 4128-399  
康鈦科技 (02) 2995-0066

震旦辦公家具 0809-068-588  
震旦通訊 0800-050-222  
長陽生醫 (04) 2296-2688  
通業技研 (02) 8751-0080  
震旦雲端 (02) 8729-7066  
宜陸開發 (02) 6600-2168

# AQUOS zero

## 世界最輕量手機

夏普OLED面板 絕佳沉浸體驗

世界最輕\*  
146g

OLED  
6.2吋

高通驍龍  
S845

低發熱  
並聯充電



震旦通訊  
門市查詢

\*世界最輕的智慧型手機(146g):是以顯示螢幕大於6吋,電池容量大於3,000mAh,並具備防水功能(高於IPX5)的智慧型手機做為比較基準之研究結果,於2018.11.30夏普公司市調研究。\*高通及驍龍為美商高通公司在美國註冊使用之商標。高通驍龍處理器是高通科技公司及其子公司所擁有的產品。

# 震旦通訊

# SHARP



# 智能印刷

康鈦科技 領航未來

