

名人講堂  
鴻海科技集團董事長  
郭台銘—白手起家的霸業傳奇

藝文饗宴  
館藏精粹賞析  
明洪武 青花雲龍紋碗



# 新零售時代

跨越虛實線，打破電商舊思維，  
用新的方式做生意，你我也可以成為新贏家！



46週年  
精選會員好禮  
再享抽獎  
詳見p40

經營廣場  
緩解焦慮有訣竅  
對抗臨場緊張，您可以這樣做

# 輕辦公 省最多

雲端解決方案，為成長型企業看緊荷包

## 輕鬆佈署

彈性租用，免硬體、免專人維護  
降低建置成本!

## 最新系統

即時更新，免加價、免重寫程式  
提升運作效能!

## 嚴密資安

國際級雲端中心、ISO27001資安認證  
雙重防護!

全方位智慧企業：人資雲、管理雲、IT雲、綠能雲、電商雲、門市雲、通訊雲、健康雲

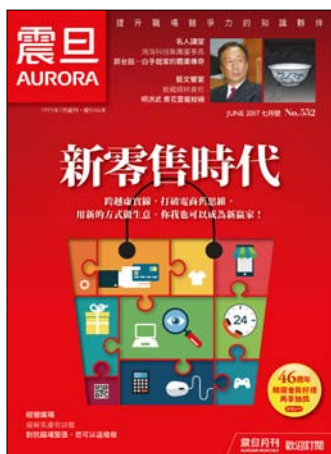
# 歡迎光臨， 新世代商場！

《哈佛商業評論》：「零售業每50年面臨一次破壞式創新挑戰，能夠在歷史環輪中存活下來的，都是即早適應新技術的企業。」未來「新零售」，將是一場殘酷的淘汰賽！

網路科技帶來最新便利，也帶來全新挑戰。本月封面故事「新零售時代」從兩岸例子來分享未來零售市場；AppWorks之初創投創始合夥人林之晨從阿里巴巴馬雲的新零售來看，他舉例馬雲說「新零售淘汰傳統電商」，不僅鼓勵電商加速進入實體，也會讓地產對阿里和電商更友善。零售在未來20年，的確會持續洗牌，但在未來還會有另一波主力，一種跨線上線下的全通路崛起，加速傳統純線下零售的淘汰。

91APP董事長何英圻則提出，迎戰新零售，尚有許多品牌急需轉型。若品牌要做新零售，則必需先進行「全通路」佈局，其次整合「會員」，再者進行數據分析，也就是掌握「全通路+會員+數據」才是品牌邁向新零售的成功策略；而「APP」是全通路經營重要的連接器，「串連」與「融合」線上與線下，未來是一場品牌的數位轉型之路。

根據調查，新零售崛起實體店面的銷售業績，依然佔據大多數的銷售總額；所以在未來實體通路又該如何結合科技、發揮所長，創造價值呢？讓我們期待「科技零售」的新世代商場來臨。A



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2017/7/1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 郭翠萍、唐國倫、劉芮苒  
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.552

JULY 2017



## 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 歡迎光臨，新世代商場！  
文／蘇美琪

## 大師輕鬆讀 Master 60'

04 數位行銷新策略  
編譯／《管理與創新》

## 封面故事 COVER STORY

### 06 創新 VS. 淘汰

零售業每50年面臨一次破壞式創新挑戰；網路科技帶來最新便利，也帶來全新挑戰，未來新零售，將是一場殘酷的淘汰賽！

文／蘇美琪

### 08 我看馬雲的新零售 從阿里巴巴看零售革命

文／林之晨

### 12 新零售 = 全通路 + 會員 + 數據 談品牌的數位轉型之路

文／何英圻

## 名人講堂 Celebrity Talk

### 16 鴻海科技集團董事長 郭台銘 ——白手起家的霸業傳奇

圖·文／天下出版社

## 經營廣場 Business

20 人生管理師的五字訣  
文／顏長川

24 對抗臨場緊張，您可以這樣做  
文／王海珍







**A p.28** 經典流行款從來不只屬於年輕世代，畢竟很多流行，早就已經有了過去式發生



**A p.42** 震旦博物館志願者是推廣博物館意義與使命的社會大使

## 玩味設計 DESIGN

- 28 那些年的凍齡設計（一）  
關於帆布鞋、便利貼與棉花棒  
文／李居翰

## 樂活人生 LOHAS LIFE

- 32 癌症的健康治療  
擺脫迷思 掌握關鍵治療  
文／邱玉珍



## 躍昇震旦 AURORA NEWS

- 38 震旦通訊20周年 生日快樂  
轉型多角化經營 電信服務大翻轉  
圖·文／震旦通訊
- 40 「台灣國際醫療展」長陽生醫展示  
3D掃描解決方案  
醫療模擬和術前規劃最佳幫手

## 震旦博物館 AURORA MUSEUM

- 42 2017震旦博物館志願者風采  
文化志願服務傳薪火  
圖·文／震旦博物館

## 藝文饗宴 ARTS PLAZA

- 44 古器物學講座——漢代玉器設計專題（6）  
玉璧的形紋設計  
文／吳棠海
- 48 震旦博物館新書介紹——古玉選粹1  
文／吳棠海
- 49 館藏精粹賞析  
——明洪武 青花雲龍紋碗  
文／吳棠海

## 愛心公益 LOVE ACTION

- 50 震旦人公益行動「溫暖隨行」  
感同身受 體會惜福  
圖·文／震旦集團



# 數位行銷新策略



編譯／管理與創新

今天的顧客不只權力大增且消息靈通。行銷活動不能再只是丟一堆訊息給顧客，然後期待他們買單；相反的，要在數位時代有效行銷，你必須了解顧客在網路上做什麼，然後促成雙向對話，接著你才會知道如何賣東西給他們。

**數位** 科技已經徹底改變了行銷的方法。今日進行數位行銷時，你要處理的是真實資料，而不是胡亂猜測。你可以追蹤每個潛在顧客對你的行

銷訴求的反應，並且根據這些反應進行調整。有效且成功的數位行銷活動簡單來說，就是使用最恰當的管道達成最大的商業效果。要做到這件事涉及4個步驟：

## 進行有效且成功的數位行銷時要做到以下4個步驟：

### Step 1 規畫

在這個步驟中，你要選擇最能達成目標的社群媒體形式。數位行銷最棒的一點就是你不必事先認可任何事，然後期待美夢成真。你可以從小小的規模開始，先試一下水溫，找出可行的方法之後再擴大。這是很理想的方式，因為你可以用很少的預算完成很棒的事。成功的數位行銷活動通常是有機的，因此沒有真正終了的時候。你可以定期進行特定的測試，或在必要時加快速度、擴大規模。

---

### Step 2 發佈

在你選定的管道，建立你的網頁，開始提供吸引人的內容。在這個階段，你要想清楚如何打中市場的甜蜜點。建立一個詳細的顧客樣板非常重要，因為如此一來，你才能在他們還沒意識到之前就知道他們想要什麼。大部分的企業會開發一群顧客角色，然後找出這些人對什麼感興趣、為什麼上網，以及他們的問題要如何解決。總之，你要非常了解你想爭取的顧客。

---

### Step 3 追蹤

在數位行銷中，這個步驟是指釐清你的競爭優勢為何，以及弄清楚哪種行銷管道，最能夠接觸到你未來想要積極爭取的顧客。而且這些事是有跡可循的，你可以追蹤競爭對手，弄清楚如何更妥善地服務你的顧客；研究你的競爭對手，提供他們無法做到的事。你要設定實際的目標，指定負責的人、決定評估標準以及關鍵的績效指標。你也可以在整個行銷活動中安排特定日期，針對每個行銷管道，分配一定的預算進行行銷活動。

---

### Step 4 調整

在這個階段，你必須充分利用每個平台提供的分析工具。你要加倍進行可行的做法，然後終止無效的做法。你也可以利用Google Analytics (GA) 作為指引，讓它成為你在分析和調整行銷活動時的參考依據。你可以用它提供的數據持續調整你在網路上所做的一切。 **A**



# 創新 Innovation

V

零售業每50年面臨一次破壞式創新挑戰；  
網路科技帶來最新便利，也帶來全新挑戰，未來新零售，  
將是一場殘酷的淘汰賽！



## CHAPTER 1

我看馬雲的新零售  
從阿里巴巴看零售革命



S.

# 淘汰 Knockout

One challenge of disruptive innovation occurs in retail industry every 50 years. Internet technology not only creates new convenience, but also brings new challenge. It will be a cruel knockout round for the new retail industry in the future!

序言／蘇美琪：文／林之晨、何英圻



## CHAPTER 2

新零售 = 全通路 + 會員 + 數據  
談品牌的數位轉型之路



Chapter  
1

我看馬雲的新零售

# 從阿里巴巴看零售革命

文／林之晨（MR JAMIE）· AppWorks 之初創投創始合夥人

2016年10月，馬雲在雲棲大會開幕上喊出新零售，同時宣告純電商將成傳產。這一喊，果然引起兩岸媒體的大篇幅報導、業界也跟著騷動。但其實馬雲整個演講中新零售只佔短短幾分鐘，主要也僅是拋出線上、線下、物流全整合的框架概念，不過事後已經有很多人等不及要跳出來幫馬先生補充，他所謂新零售到底是什麼內涵。

**我也** 蠻好奇新零售到底是什麼，所以讀了不少這些第三方論述，可惜幾乎都是之前O2O、全通路概念拿來裝新瓶，不但說不清楚新零售跟舊零售的差別到底是什麼，甚至經常連舊零售的問題根源在哪裡、新零售如何解決它們都沒解釋。阿

里官方倒是很有耐心，足足磨了5個月，才由研究院發佈出一份37頁投影片，正式幫他們家老大的新名詞補上細節。讀完之後，我終於理解這一切是怎麼回事。這份投影片不長，就請大家自己先去閱讀。以下則是我整理出來的感想：





收集行為數據後，7-11也會跟銷售數據交叉比對，不斷調整進貨的品類，去優化消費體驗。



經營。小七廣泛收集數據已經行之有年，不管是店員結帳時記錄你的性別年齡，或是用電子看板上的攝影機分析記錄你的表情。收集行為數據後，他們也會跟銷售數據交叉比對，不斷調整進貨的品類、商品陳列、折扣，去優化消費體驗、加速商品流通、壓低庫存。他們甚至會用7-11的數據來決定其他集團相關店點，如康是美、餐飲等的開設。所以光從7-11身上，早就可以看到消費體驗為中心、數據驅動，與泛零售的雛形。

### 統整新方法

另一方面，這份投影片最了不起的地方，是用一個系統的方式，統整了所有關於零售，無論是線上或線下，正在發生的改變。

它用前台、中台、後台的方式分類這些新工具與新方法，從全通路、全數據用戶輪廓、C2B模式，一路講到物聯網、人工

### 沒有新概念

阿里巴巴報告中用「以消費者體驗為中心的數據驅動的泛零售型態」定義新零售，但這些其實都不是新概念。最簡單的例子，在我們身邊的7-11早就用這個邏輯在

附表：新零售知識框架

前台	場景   消費者   商品			
中台	營銷   市場   流通鏈條   C2B生產模式			
後台	基礎設施	雲   網   端 域名   OS	技術	3D/4D列印   AR/VR...
				數位化   人工智慧   物聯網...

圖表來源：阿里研究院報告

智能。雖然它的分類還是有些不合邏輯的地方，舉例來說，C2B、AR / VR、物聯網應該是貫穿前中後台的，不過無論如何，讀完這份簡報之後，應該可以讓你很快掌握到所有零售正在發生的變化。

## 到底新在哪？

那麼，馬雲口中的所謂新零售，到底新在哪裡？

就像阿里研究院自己最後這張投影片指出的一樣，所謂新零售，主要是跟大陸線下地產模式零售之間的相比，因而顯示出來的跳躍性差異。但與歐美、日本，乃至於台灣的所謂先進零售相比，新零售其實只是一個連續空間上的進步，沒有很明顯的差異。而如果你好奇的是為什麼在新零售中，純電商將成為傳產，甚至被淘汰，那從這份投影片中，更是完全看不出來。

所以，與其說馬雲的新零售講的是所有2016年以前的零售，無論是電商還是實體，都要被淘汰，還不如說他主要是衝著實體來的，在講電商靠著之前積累的數據、線上行銷DNA，再加上C2B、3D列印、AR / VR、

物聯網，以及人工智能等新工具的支持，正在大規模反攻實體，而仍以地產模式經營，甚至很多沒跟上這些改變的先進零售，都將面對猛烈的競爭，恐怕要被淘汰。

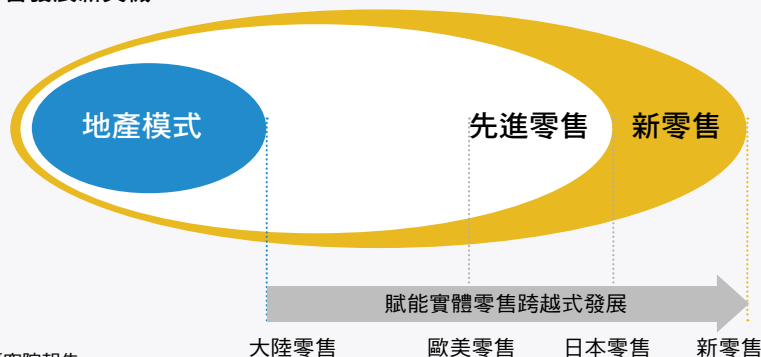
但如果馬雲上台說「新零售淘汰傳統零售」，這話天經地義，而且非常老調重談，還會引起實體的激烈反抗，反而不利於電商攻進去。所以他乾脆說新零售淘汰電商，這樣更有爭議性，不僅鼓勵電商加速進入實體，也會讓地產對阿里和電商更友善。

## 實體模式的問題

而在我看來，傳統實體零售與電商相比最大的劣勢，就是庫存與店員。庫存的不精準、缺乏效率、店員及其訓練、流動等都是必須負擔的成本，為了彌平這些最終損失，傳統零售必須預留更多毛利空間，因而傷害售價上的競爭力。

另一方面，實體在路過客（免費流量）、先體驗再購買（成交率）、現買現拿（交貨速度），以及免運費上，卻比純電商佔有優勢。所以在需要馬上拿到，或是單價低（相對感覺運費高）的商品上，實體目前還有很大優勢。

附表：大陸零售發展新契機



圖表來源：阿里研究院報告

未來20年，還會有另一波主力，一種跨線上線下的新物種崛起，來加速傳統純線下零售的淘汰。

但在先體驗再購買這方面，如果線上線下價差太大，優勢反而會消失，因為消費者會把實體當展場，體驗完後回到線上購買。

### 實體仍大，問題是衰退

雖然跟電商相比，實體有很多理性上的劣勢，但人們消費習慣的改變還是有很多感性成分，所以過程是緩慢的。也因此，在電商蓬勃發展20年後的今日，實體佔總零售的比率，在世界各國還是遠遠超過電商——在北美實體佔零售仍超過90%、大陸仍有80%，而台灣也還有70%。

問題是早先幾年，由於電商還小，所以它的成長只是分走了一些總體零售的增額，但近幾年，由於電商規模夠大了，它的成長開始造成線下零售的衰退，因此對實體產生壓力，也讓商場、店鋪開始出現供過於求的問題。

### 新實體、新零售

店鋪租金下滑，但人們的實體消費意願

仍高，形成了一個機會。如果能結合既有數位DNA與種種新科技，盡可能消滅庫存與店員，讓實體零售的成本、售價與網路非常接近，那麼就可以抓住消費者仍分配在實體的70~90%預算，成為成功的新物種。

當然，這樣的物種勢必是橫跨線上與線下，全通路整合，並且圍繞著每個單一消費者為中心，提供最個人化的服務，同時非常的科學化經營、非常的數據導向。

也當然，由於這樣的物種，必須基於電商DNA，恐怕更多會是從線上跨入線下，進而成為全通路經營的企業。更少會是本來缺乏電商DNA，必須從實體零售轉型的企業。

### 純電商的命運

在這樣的世界裡面，純經營電商看起來的確比較傳統，但恐怕不一定會被淘汰。尤其是在電商穿透率夠高、不太需要先體驗再購買、不需要立刻拿到的商品垂直，或是本身就足夠的自然流量、有很強的商品力，甚至是未來可以用VR / AR取代實體體驗的電商，其實擁有店頭的不一定是加速成長必要的方法。

結論就是，無論我們怎麼稱呼它，零售在未來20年，的確會持續洗牌，就像過去20年一樣。只是過去20年我們主要看到消費預算從純線下零售，移動到純線上電商。但在未來20年，還會有另一波主力，一種跨線上線下的新物種崛起，來加速傳統純線下零售的淘汰。 **A**

本文出自〈MR JAMIE Blog〉

如果大家都覺得要用新零售去稱呼這個運動，那就叫它新零售吧！



Chapter  
2

新零售 = 全通路 + 會員 + 數據

# 談品牌的數位轉型之路

文 / 何英圻 · 91APP董事長

互聯網高速變化，每一次的技術升級，皆帶來零售業的快速迭代。新零售的崛起，正是如此。

## 掌握「會員」是零售業亙古不變的經營本質

過去二十年來，我們不斷在「空間」戰場上爭奪：先是Internet興起，實體店受到虛擬網購衝擊，電商成為一種盛行的商業模

式；而當行動世代來臨，網購平台與實體店又紛紛面臨考驗。今日，新零售時代到來，促成的不只是「空間」戰場上的爭奪，更是「時間」戰場上的激烈競爭，這已不僅僅是大勢所趨，無論虛、實品牌，新銳甚或經典百年品牌，如何精準掌握顧客即時成交的優

勢，以及如何取得會員（熟客）的永續經營，更是贏取時間戰場上的一大關鍵，而此亦是零售業長久以來的經營本質。

### 品牌新零售成功戰略： 「全通路+會員+數據」

過去一段時間，阿里巴巴拋出「線上+線下+物流」的新零售概念引發熱議，綜觀不少業界領袖也紛紛提出專業見解，但多半聚焦在「平台的新零售」，反而少有著重在「品牌的新零售」探討。對於品牌的新零售，我認為，就是解決品牌銷售問題與會員經營的新方法，以數據驅動整體銷售與服務，以會員為核心全通路整合，有效利用全通路消費數據與行為分析，強化會員互動經營更有助提升銷售。



以會員為核心全通路整合，有效利用全通路消費數據與行為分析，強化會員互動經營更有助提升銷售。

品牌要做新零售，我想需再精確一點提出，其改革程序，我認為必需先進行「全通路」佈局，其次整合「會員」，再者進行數據分析，也就是掌握「全通路+會員+數據」才是品牌邁向新零售的成功策略。

台灣已有幾家新零售品牌的成功典範，如知名麥片專賣品牌「早餐吃麥片」成功串連融合PC與Mobile經營，善用數據分析、APP推播與內容行銷等來提升會員數；成立14年的人氣網購女鞋品牌「amai」成功自線上融合線下實體經營，並透過實體店進行產品測試與反饋數據，更讓銷售快速成長；知名大型全球實體休閒品牌成功串連全通路，並藉由Omni CRM運用全景數據有效分群溝通，整合全通路操作，更開創新業績能量。

### 唯有「串連」才能激發「新零售」的力量

在新零售時代，數位技術革新，使「純電商」再也無法滿足顧客日益增加的消費需求，新零售的出現更重新定義了全通路消費場景。過往「虛擬取代實體」或「實體資源多，終將戰勝虛擬」等一說，都將

顛覆，因為若要切入新零售市場，我認為，唯有「串連」，打通線上、線下，才能激發「新零售」的真正力量。

如何「串連」發揮成功效益，可歸納為以下四點：

### 一) 從「廣告導流」緊密結合「全通路經營」：

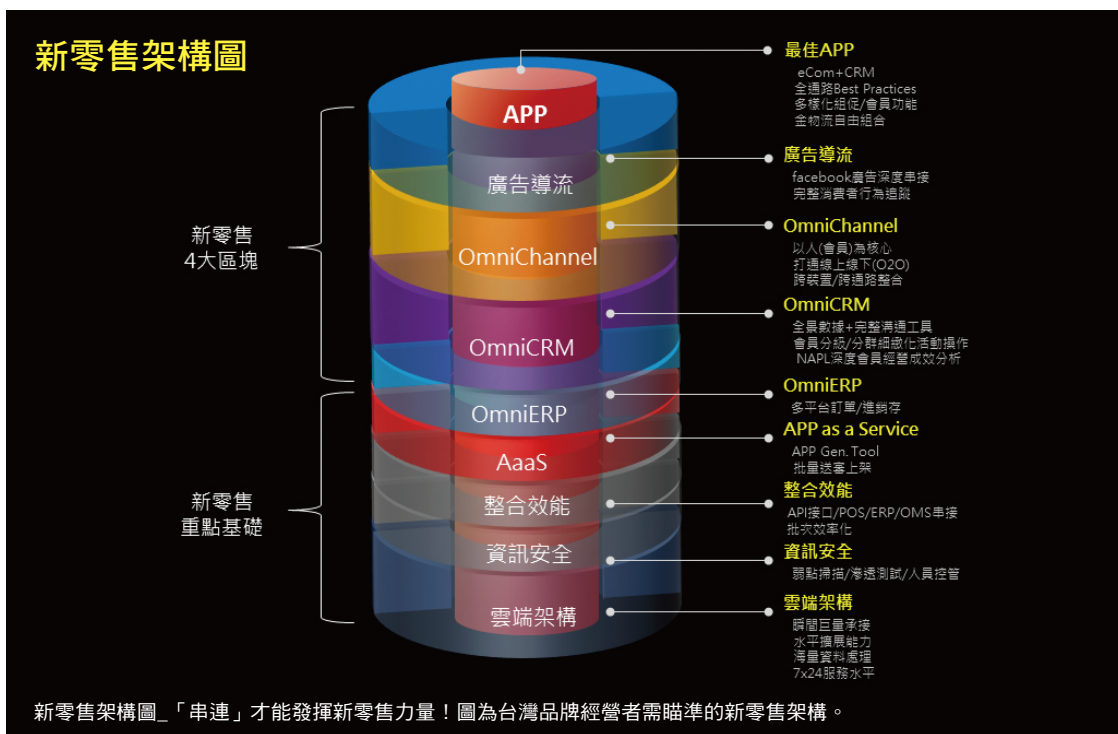
有別「多通路」(Multi-Channel)，掌握顧客(會員)為核心的「全通路」(Omni-Channel)已成主流，而品牌投入新零售首要即是掌握全通路。新的廣告操作結合消費數據，也正朝向此方向發展。線上人潮是實體人潮的10倍，若有效運用社群及廣告平台智慧投放，掌握追蹤每一個顧客消費行為，才能更精準結合至品牌的全通路經營。

### 二) 「APP」是全通路經營重要的「連接器」：

流量往手機集中，APP使用速度與體驗佳，根據《91APP大數據》觀察更發現APP業績相較PC與Mobile Web，佔比更高達50%，且熟客回購率高；官網結合廣告操作，更是獲取新客最佳工具。APP可串連Web跨裝置打通線上，APP更可串連至實體門市，融合線上線下，藉由APP的串連還可收集全通路完整消費數據，有助提升銷售。因此，APP是全通路經營重要的連接器。

### 三) 「顧客關係管理系統」(Omni CRM) 串連全通路：

有了前端全通路整合，更不能忽視後端會員資料整合。會員是品牌價值的核心，





在新零售時代，顧客關係管理系統需串連全通路，才能更清楚掌握會員樣貌，找出新商業機會。

在新零售時代，顧客關係管理系統需串連全通路，才能更清楚掌握會員樣貌，找出新商業機會，並運用全景數據有效分群溝通，創造品牌最大效益。

#### 四) 成為數據驅動公司：

當所有通道串連，品牌將可收集全景數據，並有效利用數據預估及決策，掌握經營方向。

#### 品牌數位轉型，採「雲服務」加速企業改革推進

迎戰新零售，尚有許多品牌亟需轉型。如同過去電子商務產業，新零售正快速發展成一種「新業態」，而不少零售行業也積極透過各種新方法進行「數位轉型」，來達到銷售及營運效率上的大幅躍升，然而這項改變對於品牌內部來說，無疑是一場企業的大改革。

新零售來得比想像中快！它滲透整體消費結構，全面影響零售商業模式。2017年是台灣新零售元年，已有不少虛擬與實體品牌正快速切入，相信接下來將會有更大規模的市場移轉。誰能掌握，誰就是贏家！



91APP董事長 何英圻 (王均峰 攝影/財訊提供)

在此，我想引述宏碁創辦人施振榮先生的一句話：「企業變革比創業還困難。」許多品牌在數位轉型之路上所面臨的種種挑戰，除了技術開發上的問題，往往還有組織上既有勢力與維新派的角力，如何找到一條阻力最小的路，才能加速改革推進，對於品牌經營者來說確實是一大考驗。

組織的轉型需仰賴謀略與智慧的方法，然而技術開發上的升級，現今已有高效方式可解決，品牌企業不需一開始即投入高額專案研發預算，反而可採用商用等級的「雲服務」模式，模組設計具備良好的彈性、擴充性，系統使用上更具資安考量，特別是讓大型品牌企業投入數位轉型不至過於損耗，反倒更能將心力專注在新零售推動的各項整合與改革上。A



鴻海科技集團董事長

# 郭台銘

## ——白手起家的霸業傳奇

文／天下出版社

鴻海科技集團董事長郭台銘從無名小卒、台灣首富，到全球最佳執行長，從10萬元起家、到4兆奇蹟的領導人，本書透過作者楊艾俐多年專訪，解讀郭台銘的個性、領導、風格，來深度分析鴻海全球佈局、未來戰略。

### 一流客戶雕琢出來的使命必達

鴻海一直享有市場上的「殘存者利潤」。只要有公司失去競爭力而退出市場，繼續

留在市場上的公司，就能順其自然接收其利潤。

鴻海幾乎沒有哪個產品是領先進入市場，但是等其他公司培養出這個市場時，鴻海

## 名人檔案

鴻海科技集團董事長 **郭台銘**

台灣企業家，出生於台灣新北市板橋區，板橋高中初中部、中國海事專科學校航運管理科畢業，是鴻海精密董事長、富士康科技集團總裁，以及永齡文教慈善基金會創辦人。

以大軍切入，所向披靡，眾廠商就只能投降，戰利品為鴻海接收，而且鴻海交貨快速，又擴大了市場。他淡定等待機會成熟，下手出擊，大力撕開市場的缺口。

日本很多產業同樣如此，例如筆記型電腦、液晶，都因為開始做時成本已比別人貴，不敵競爭，只好把市場拱手讓給台灣、南韓、中國，黯然退出。

創新往往要付出血淚，我在2006年採訪郭台銘時表示，他和我講了段故事：「做蘋果電腦G5，原來是日本做研發，我們接過來製造生產。日本很多真正的技術、know-how都不願意提供出來。從我們接到單到要大量生產的時間很短，客戶打電話給我，希望我能夠關注這個事情。」

「G5很漂亮，賈伯斯的設計一定講究極簡及完美，手拿的地方是一個弧度，像玻璃的一面是直角，一定要用手去測試才知道會不會割傷。我自己走第一線，拿手去測試那個銳角，手割到就一痕、流血。員工看到你第一個去做測試，他們就發現這樣會割手，非改不行，就這樣把這個問題改好了。」

「G5是蘋果最快的電腦，生產過程中需要高溫。夏天在深圳的生產線上，廠房的溫度到達37、38度，沒有辦法裝冷氣。那時又發生SARS，跟我們一起工作的客戶工程師都

嚇得離開，日本的技術又不願意轉移。我們一面要開發技術，一面又要大量生產，環境又像烤爐。跳到第一線跟員工一起做，他們就不會覺得經營者都在會議室吹冷氣指揮我們。」

而這個故事更顯示一流客戶的重要性。鴻海至發展以來，一直都尋找最挑剔的客戶，不斷挑戰自己。早期的康柏電腦（後被惠普合併）及戴爾電腦、蘋果電腦、蘋果手機，諾基亞、索尼、任天堂，因為他們要求高，鴻海必須使命必達，鴻海裡最有名的一句話：「計劃趕不上變化，變化趕不上客戶一通電話。」

## 生態模式競爭

這一兩年來，郭董很多投資，招數怪異，大家都看不清楚，有時兇猛，有時溫和，他的擴張好像沒有邊界。電視、手機、汽車、面板、電信、金融、滴滴打車，什麼都有；上游、中游、下游都做，例如要做電視就要做面板、還要跨足零售領域，再進一步為了給消費者融資服務，又要做銀行等。富士康在大陸已經開設P2P平台，供應員工及自己的中小企業貸款存款，還投資金融區塊鏈，正擴充到台灣，逼得金管會表態，一定要管。

鴻海至發展以來，一直都尋找最挑剔的客戶，不斷挑戰自己。鴻海裡最有名的一句話：「計劃趕不上變化，變化趕不上客戶一通電話。」

他還投資最近大陸最時興的摩拜Mobike，近一年來，大陸各大城市或校園裡出現一排排整齊的藍色流線型單車，由一名34歲的記者創辦。她在跑交通線時，發現大陸因交通嚴重阻塞，共用共乘將成為主力，於是她結合自己人脈，兩年前設立Mobike，由於很有創意，獲得很多城市領導人激賞，也與郭台銘一拍而合。因為自行車必須快速且大量生產，富士康的巨無霸生產線可以實現，於是做手機的改做自行車，第一年就生產了五百萬台自行車。郭台銘在中央電視台的訪問裡特別強調，他們不是代工，而是共同設計、生產以及投資，等於還擁有品牌。

管理大師波特及很多管理學家都已提出，新競爭者不是只從自己行業來，更可懼的競爭者是來自行業外，他們常成為顛覆全域的破壞者。例如數位廣告的成長量75%都已被Google搶去，美國電動汽車特斯拉也搶去

郭董勤於學習，經常接觸頂尖客戶，又能把所學融會貫通，做決策快，管理又鉅細靡遺，難有一個再像他的領導人如此有領導魅力。

了傳統汽車公司的電動車百分比。

這種打法，叫做生態模式的競爭，在這個生態裡，所有的業務都扭結在一起，互相補強、互相協同借力。就如現在大陸最紅的一家企業就是樂視（隨時也有資金週轉不靈之虞）它從一個名不見經傳的視頻網站發展成為一家市值千億元的創業板龍頭企業，就在這種打法。它同視頻網站比電視硬體，與電視廠商比內容，爆發出不在一個維度上





的跨界實力。樂視的創始人賈躍亭曾表示，工業時代是點對點的競爭，未來則是鏈條對鏈條、生態對生態的競爭。單點將難以和鏈條、生態相抗衡，對於企業來說，想要通過單點突破取得成功是愈來愈難了。

## 哪裡覓得接班人？

要做郭董的接班人難如登天（雖然他說，只要肯吃苦就好），而且他光芒萬丈，每個人在旁邊，都相形失色。每次會見新聞界，雖然台上坐了三、四個愛將，但是都沒機會講話。最近一次農曆新年前舉行的尾牙，記者會裡，如夏普社長戴正吳，在大陸的老將簡宜斌、陳振國等都在座，郭董滔滔不絕，老是講「等下戴社長會給你們解釋」，但是總輪不到戴正吳講話就已散會，放戴正吳在一旁打瞌睡（他每天工作16個小時，比郭董還多一小時）。

郭董勤於學習，每個部門都得向他報告，經常接觸頂尖客戶，又能把所學融會貫通，做決策快，管理又鉅細靡遺，部門領導人偏重執行，短期成效，難有一個再像他的領導人如此有領導魅力。

郭台銘每年在國外行色匆匆，踪跡高渺，其實廣交客戶及科技霸主，他必定看到未來數年科技變化速度超乎想像，知道了，不踏進去，太可惜，一踏進去，就得做第一才甘心，又發現更多機會，要踏得更深。就如凱

撒的「我來，我見，我征服」。

郭台銘雖然高調、霸氣，但是他的話仍然可信，他的諾言，也許久一點，但是終可實現，例如當90年代初，年輕人紛紛辭去工作，開咖啡館時，他肯定的說，如果年輕人都這樣，台灣經濟會沒有前途。在90年代末，電腦廠商一飛沖天，他說電腦將是機械業的天下，那時專長機械的鴻海就稱霸了。他說，買鴻海股票，就可躺著睡覺，這句話在2008年金融海嘯前屬實。在去年股東會中，他說鴻海將不再只追求營收成長，而要獲利成長，去年已實現。A

### 好/書/推/薦

#### 《郭台銘霸業》

作者：楊文俐  
出版社：天下文化

鴻海，歷經43年不懈奮鬥，從10萬元起家往10兆營業額邁進。面對突飛猛進的科技發展，機器人、雲端、大數據隱然是未來新主流，愈來愈龐大的鴻海集團將如何彈性靈活、迅猛出擊？本書帶你一次看懂郭台銘的「力、霸、狠」，破解這位白手起家的台灣之光，如何從世界地圖中的偏遠一角勝出，與國際頂尖品牌、百年企業競爭！



至於中長期的承諾，例如他和夏普的日籍員工說，等鴻海將夏普經營好了，他就會還給日本人，再來，就是鴻海股價不到200元，他絕不退休，這也很快有實踐的可能，只有退休那部分可能要等很久。肯定的是，未來郭董生命不會留白。



## 守破斷捨離

# 人生管理師的五字訣

文／顏長川·中華電信資深顧問

金庸小說中武功最絕頂的高手之一的張三丰，在《倚天屠龍記》中曾將「太極拳」和「太極劍」傳給張無忌；《笑傲江湖》中的令狐沖則習得獨孤九劍的無招意境（無用之用），完全視對方招式而定，所以遇強則強；顯然高手間之武功傳授有其特有的心法、口訣。禪學中就有「守破離」的說法，在日本最先被用於修練劍道、花道、茶道、繪畫、烹飪、戲曲，甚至現代的經營管理、人材培訓各個領域；推而廣之，可應用於日常生活的每一個層面。而「斷捨離」號稱是能改變30萬人的史上最強人生整理術；若能把兩種說法融合為「守破斷捨離」，它就是人生管理師的五字訣。

## 藤卷幸夫的「守破離」

藤卷幸夫1960年出生於東京，大學畢業後即進入伊勢丹工作，曾創辦新銳設計師雲集

的「解放區」及「Le Style」和「BPQC」精選店，也曾以市調專家的身分在《朝日新聞報》寫專欄，成為一個知名的魅力採購員、演說專家、電視名嘴…等。他寫了一本有關

「創意」的書—《「守破離」創意學》，只要學會書中所提的3步驟和26個提示，你就是一個創意人。

《「守破離」創意學》所揭櫫的學習重點：

**守**——一切盡量遵守教條，練習基本功夫直到熟練為止。這個階段專心學習一種實務，比學習各種理論重要；俗話說的：「樣樣通，樣樣稀鬆！」。

**破**——開始打破一些規範及限制，可以因地制宜靈活運用。這個階段開始思考理論，也會參考看看其他門派是怎麼做的，大破之後才能大立。

**離**——超越所有規範的限制，自立門派，見招拆招，達到「無招勝有招」的境界，也就是脫離過往，確立自己的風格。

此種「守破離」的說法，和學習一門技術的心路歷程類似，從茫然無知到知所不足，再到知所進退，最後是大智若愚，技術上身。「守破離」的循環也和「PDCA」的循環異曲同工，PDCA的循環就是不斷更新，終至創新。

「守破離」的三字口訣可化為工作或生活上的三個觀念如下：

### 1. 回歸基本

學習任何事情，「蹲馬步」是基本功，絕不可省；老外喜歡說：「Back to basic」（回歸基本）；再說清楚一點：「Only basic，no magic」（腳踏實地，別想一步登天）。

「守破離」的說法，和學習一門技術的心路歷程類似，從茫然無知到知所不足，再到知所進退，最後是大智若愚，技術上身。

### 2. 跳脫框框

一般人很容易被「偏見」綁架，佛語叫「我執」；有的人會固步自封，甚至劃地自限。老外喜歡叫人：「Think out of box」（跳脫框框）。破繭或破殼有時會帶來破壞式創新。

### 3. 自成一格

學功夫者需先「走火入魔」才能「出神入化」；自成一格的人敢說出一家之言，老外是說：「Style」（風格）或「TOYOTA WAY」（豐田式），本書作者自稱：「藤卷流」。

## 山下秀子的「斷捨離」

山下秀子係日本早稻田大學文學士，自稱是「雜務管理諮詢師」，可能是全世界唯一的一個；主要的工作在建議、協助客戶重新審視佈滿住宅中的物品，從自問和物品之間的關係開始，讓客戶丟掉現在的自己覺得「不需要、不舒服、不愉快」的物品。最後，住宅整理乾淨了，客戶也能順便和心中的廢物說再見；簡單地說就是住宅和內心雜物的顧問。如果更精確的說法，「斷捨離」就是透過整理物品了解自己，整理心中的混沌，讓人生舒適的行動技術。換句話說，就

是利用收拾家裡的雜物來整理內心的廢物，讓人生轉而開心的方法。

山下秀子透過瑜珈習得放下心中執念的行法哲學「斷行、捨行、離行」，因而悟出「斷捨離」的人生整理術；「斷捨離」三個字分開來講就是「斷」=斷絕不需要的東西、「捨」=捨去多餘的廢物，而不斷重複「斷」和「捨」到最後，得到的狀態就是「離」=脫離對物品的執著。它的重要思考模式就是永遠自問：「我現在最需要的是什麼？」；行為模式則為「只要行動，心靈就會跟上腳步」，並非心靈改變了行動，而是行動為心靈帶來了變化；換句話說，斷捨離就是「動禪」。

日本311大地震後，實體災後重建工作以外，全國人民極需一個新系統反思人生，檢討過往所作所為。「斷捨離」叫人減少慾望、放下執著，跟當時社會氣氛不謀而合，被各

人生管理師必須用人生策略來思考，形成一套人生整理術；當你對人生及工作有夢想，自然會將為了達到目標的專業技術學好。

界廣泛提倡，被譽為史上最強「人生整理術」，教授如何整理家居、生活，進而整理人生。收納是處理「加法」的學問、而「斷捨離」強調的是「減法」，清減負荷，從而達到「不整理的整理」。台灣商場充滿了免費的贈品，要拒絕免費品的誘惑已經很難，還要割捨花錢買來也許有一天用得著的東西更難；台灣大賣場的「免費試吃」一字排



附表：人生管理師的五字訣

五字訣	說法	做法	想法	備註
守	回歸基本	蹲馬步練基本功	Back to Basic	Only basic No Magic
破	跳脫框框	Think out of box	大破大立、破壞性創新	破殼而出、破繭而出
斷	斷絕	不需要的東西	減法生活	斷尾求生
捨	捨去	多餘的廢物	少就是幸福	能捨能得
離	自成一格	脫離物品的執著	能斷能捨就是離	斷+捨=離

開，可以讓人一路吃到飽，「斷捨離」對台灣人而言、具有相當的難度，有人用「斷+捨=離」來簡化它：「能斷能捨就是離」。

## 守破斷捨離

藤卷幸夫用「守破離」來管理創意，山下秀子用「斷捨離」來管理雜物；「守破」是先守再破規範，「斷捨」是能斷又能捨雜物；最後，兩者共用一個「離」字，即脫離執著。「知名的魅力採購員」+「雜務管理諮詢師」=人生管理師；「守破離」+「斷捨離」=「守破斷捨離」（如附表）；不要被眾人的品味侷限了自己的眼光和潛力，創意往往就在破壞之後的電光石火中產生；學習並實踐「守破離」的生活；打破自我設限的框框之後，人人都可以是創意人！

「斷捨離」會讓你花好幾個月的時間與物品面對面，捫心自問：「這個東西，現在對我而言是否需要？」；在分類的過程中，同時也磨練了判斷力和果決力，工作效率開始獲得提升。只是精簡物品，整頓「看得見的

世界」；不久之後，其影響也將擴及內心以及運氣等「看不見的世界」。甚至它還可能帶來轉機！例如就業、轉業、創業、結婚、生子…等，使人生完全改觀，頗有「柳暗花明又一村」的感受。

## 人生管理師

人生管理師必須用人生策略來思考，內容包含工作、家庭、生活、理財、健康及夢想…等，以形成一套人生整理術；學校應該要教我們人生策略，而不是只教些專業技術，當你對人生及工作有夢想，自然會將為了達到目標的專業技術學好，而不只是學習浮面的東西，更不要有「老大徒傷悲」的遺憾！

先把自己的人生管理好，進一步可成為別人的生活教練，甚至是生命管家；生活教練指引導人們制定生活目標，擬定具體實施計畫，並採取行動，幫助人們跨越到理想的生活狀態，以提高其生活品質的人群；「生活很複雜，也可以很簡單」，用最簡單的方式、最有創意的小訣竅，讓生活更便利。A

生命管家則認為「生命教育」的核心價值所闡明的是：每個生命都是上天獨一無二的創造，都有其尊嚴與價值；並且這樣的創造絕非偶然，而是要去經驗更多生命，最高境界在求得「身心靈」的平衡。





## 緩解焦慮有訣竅

# 對抗臨場緊張，您可以這樣做

文／王海珍·蘭州大學副教授

無論是發表講話，還是第一次約會，人們都難免會為自己的表現而焦慮。就連頂尖歌手王菲和碧昂絲，在登台前也會緊張。事前的焦慮可以促使人們提早準備，但臨場的焦慮非但於事無補，還會讓人亂了陣腳。

### 「別緊張！」「我更緊張了…」

臨場焦慮，對成長於應試教育環境的我們來說，它是無數人從小到大的噩夢。焦慮會——（1）佔據大腦記憶體，讓大腦無暇關注眼前的任務。（2）讓人們過分關注自己，無法從他人的視角思考問題。（3）讓我們不

自信，轉而依賴他人，即使他人的意見並不靠譜。（4）因為這些原因，臨場焦慮會讓人們表現失常（參考附表如右）。

如何避免或緩解臨場之時的焦慮呢？很多我們直覺上認為有用的辦法，其實並沒有用。例如，刻意抑制焦慮被證明反而會增加焦慮。另一些辦法被證明行之有效，

哈佛大學教授Brooks發現，應對焦慮，有一種古老的方法，它行之有效且簡單易行，那就是「儀式」。

但卻不容易實施。例如：寫下當時的感受可以有效緩解焦慮，但有些場合並不方便書寫；對焦慮情緒重新評估，有可能發現焦慮背後其實是興奮，但對於重度焦慮而言，卻很難將其評估為另一種情緒。

### 頂級運動員的強迫症？

哈佛大學教授Brooks與其同事發現，應對焦慮，有一種古老的方法，它行之有效且簡單易行，那就是儀式。自古以來，人類就十分重視儀式，例如古人在彈琴前要淨手、端坐、肅容、齊足等。在當今，很多人會以儀式來應對焦慮，這些儀式不一定是宗教儀式。以運動員為例，著名網球運動員小威廉姆斯總是將浴室拖鞋帶到賽場，一發前拍球

五次，二發前拍球兩次。「超級丹」林丹每次比賽都必須要帶六支手感一樣的球拍，即使最多只會用到2~3支球拍。儀式感最強的運動員當屬網球名將納達爾，賽前必須要洗一個冷水澡，必須拿著一把球拍走進球場，擺放在場邊的水瓶，商標必須面向他所在一邊的底線。

以上這些舉動有三個共同特點構成了儀式：① 固定的程式；② 具有象徵意義；③ 沒有明顯的功能。

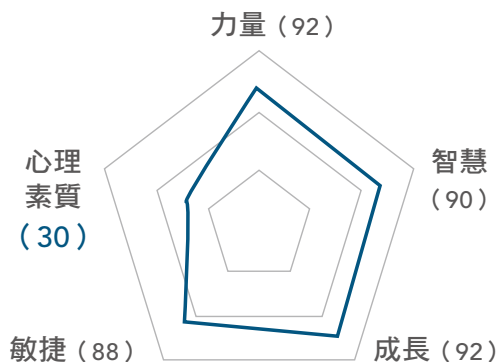
後兩點可以把儀式和其他一些常規化的舉動例如習慣區分開來。習慣具有切實的功用而不一定有象徵意義，例如菲爾普斯入場前習慣轉三圈手臂，可以起到拉伸肌肉、提高靈活性的作用。而儀式中的一些行為只有象徵意義而沒有什麼切實的功能，例如納達爾賽前洗冷水澡並沒有何種實際功效，只是為了讓自己感覺煥然一新。

### 儀式的作用—四大問題，一個對策！

那麼這些稍嫌刻板和繁瑣的儀式，是否真的有助於緩解焦慮呢？Brooks等認為，臨場儀式有四個方面的作用：

- 1) 儀式中如小威拍球五下這類重複動作滿足了人們對於秩序的基本需求，由此而來的控制感可以緩解焦慮。
- 2) 儀式活動可以分散注意力，讓人們不去注意那些擔憂和焦慮。
- 3) 在儀式提供的象徵意義面前，人們在任務中的表現如何，乃至人們自己都已不再那麼重要，因此對表現的焦慮自然也就得以緩解。

附表：臨場焦慮的五大因素



4) 儀式具有安慰劑作用。不管儀式本身是否真的有用，只要當事人相信儀式的力量，就能緩解焦慮，提升表現。

在驗證上述觀點之前，Brooks等首先調查了人們在生活中儀式的使用情況，調查發現：在容易焦慮的場合進行儀式活動相當普遍，很多儀式並非宗教或習俗儀式。之後他們做了4個實驗驗證了儀式能夠緩解焦慮提升表現。

### 實驗場景1——公開唱歌

研究者分別進行了兩次實驗，實驗A對比有儀式和無儀式情形，實驗B增加了嘗試冷靜的情形。在有儀式的情形中，參與者執行如下儀式「在紙上畫出當前感受、撒上鹽，大聲地從1數到5，再把畫揉成團扔到垃圾桶」。在無儀式的情形中參與者安靜的坐1分鐘，在嘗試冷靜的情形中，參與者被要求

儀式的主要作用為「緩解焦慮」，對於那些不容易產生焦慮的工作場景，沒有實際功能的儀式就會變成繁文縟節和形式主義。

盡可能的冷靜下來。之後參與者在一個陌生人（實驗A）或是一群陌生人（實驗B）面前演唱美國歌曲「不要停止相信」。最後實驗人員收集參與者的主觀焦慮（實驗A）、客觀焦慮（實驗B，以心率來反映）、卡拉OK系統給出的演唱評分等資訊。

- **結果發現：**在兩個實驗中，與沒有儀式或嘗試冷靜的參與者相比較，執行儀式的參與者體驗到較少的焦慮，歌唱的準確性更高。





## 實驗場景2——數學考試

實驗2檢驗降低焦慮是否為儀式提升表現的唯一方式。考慮到公開歌唱除了引發表現焦慮還會引發社交焦慮，實驗2採用數學考試這種只會引發表現焦慮的任務。401名成人被隨機分配到低焦慮有儀式、高焦慮有儀式、低焦慮無儀式以及高焦慮無儀式這4種情形之中，並完成相同的數學計算題目。

- **結果發現：**在高焦慮情形下，相比沒有進行儀式的參與者，進行儀式的參與者數學測驗成績更好。而在低焦慮情形下，不管是否進行儀式，參與者的數學測驗成績沒有明顯差別。

## 實驗場景3——隨機分配

實驗3檢驗儀式的象徵性意義的作用。120名成年人被隨機分配到有儀式、隨機行為、無儀式的情形之中。

- **結果發現：**相比沒有進行儀式的參與者，履行儀式的參與者數學測驗成績更好；而完成隨機行為的參與者並沒有比沒有進行儀式的參與者表現出更高的數學測驗成績。

## 實驗場景4——控制感知

89名成年人參與了實驗，被隨機分配到了有儀式和無儀式組。

- **結果發現：**相比沒有儀式行動，僅僅將一些行動定義為「儀式」，就能提高參與者的數學測驗成績。而將這些行為稱為隨機行為則不會帶來比無儀式情形下更高的數學成績。此外，相比將這些舉動稱為隨機行為，將其稱為儀式參與者就能體驗到更少的焦慮。而控制感知並非儀式影響個人表現的另一途徑。 **A**

## 管理啟示錄



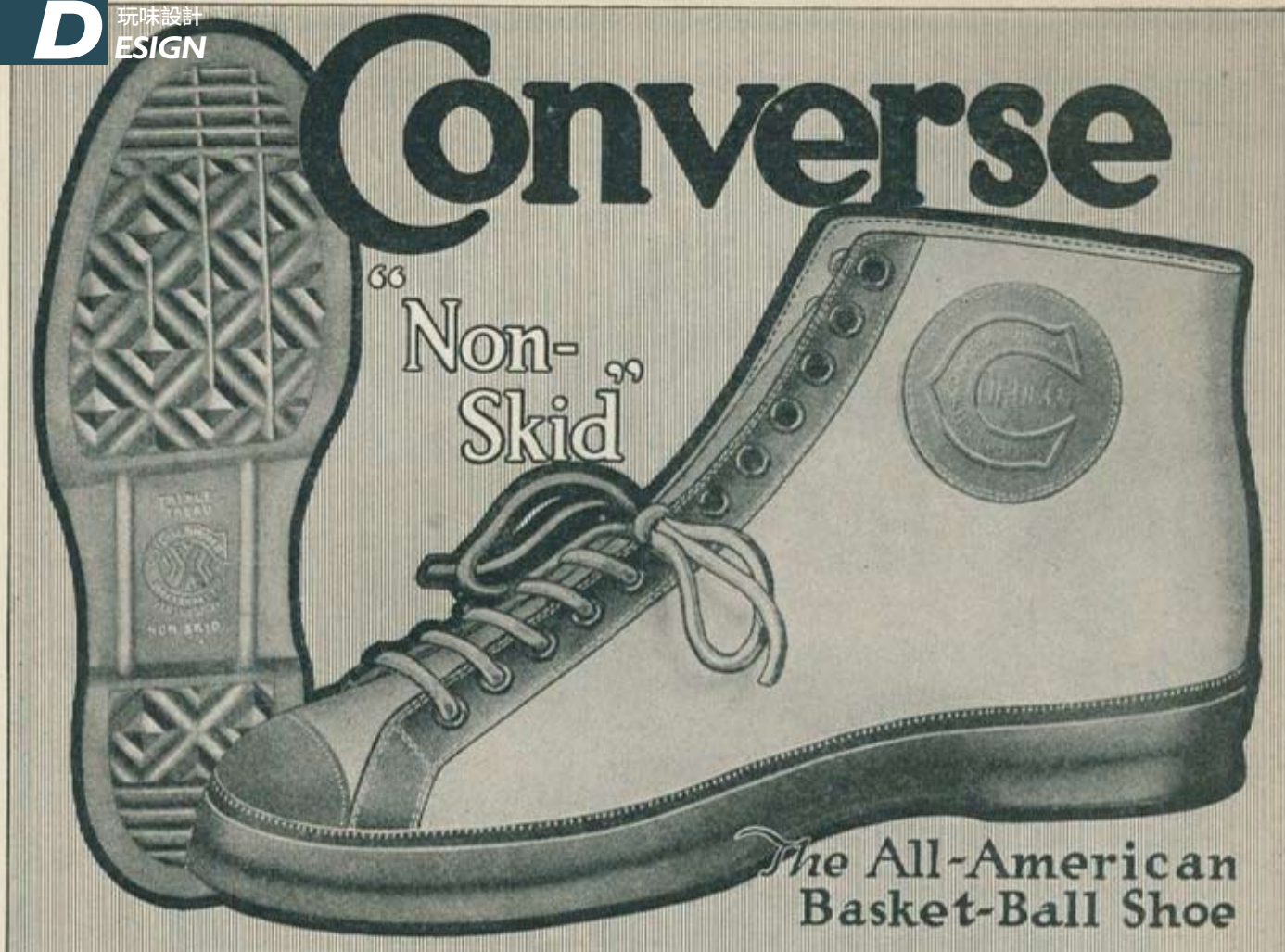
正如中國著名網球運動員李娜的自傳書名一樣，在工作中的很多時刻，我們要獨自上場，無人可以分擔和依靠。例如運動員要走向賽場、表演者要走上舞台、高管要拿起話筒發表一場重要的講話、醫生要面對即將到來的手術、銷售人員要面對陌生的顧客等等。在這些獨自上場的時刻，我們都希望能通過良好的表現來肯定自己，這是人類的基本需要。所以無論多麼優秀的人在臨場之時都難免會為自己接下來的表現而擔憂和焦慮。儘管我們明瞭擔憂焦慮於事無補，但卻難以自抑。

Brooks等的這項研究結論建議我們，看似形式主義的儀式，可以幫助我們有效應對焦慮、提升任務表現。而且這些儀式並不必要是宗教和傳統儀式。因此即便非宗教人士，也應發展出一些簡單的儀式活動，組織也可以引導和說明同仁形成自己的個人儀式。儘管如此，值得注意的是：儀式的主要作用為緩解焦慮，對於那些不容易產生焦慮的工作場景，沒有實際功能的儀式可能真的就會變成繁文縟節和形式主義。

此外，也強調了信念的力量。儀式的步驟作為形式本身並不能緩解焦慮，只有相信這些步驟構成了儀式並踐行之才能緩解焦慮，一如佛教所強調的信、受、奉、行。







1917年剛推出「Non-Skid」鞋款海報

## 那些年的凍齡設計 ①

# 關於帆布鞋、便利貼與棉花棒

文／李居翰 · 圖片提供／Converse、3M、Unilever

經典，某種程度是個萬年不變的貌美老妖。擁有逆天經典基因，力抗時間更迭所留下的老態龍鍾。這些經典它很老，但它絕對比你想得要青春許多。流行從來不只屬於年輕世代，畢竟很多流行，早就已經有了過去式發生。

### 帆布鞋，重點不在帆布啊！

在美國，每兩個人就有一個人擁有Converse帆布鞋。這款近乎「人瑞級」的鞋款，至今在街上隨處可見。光1917年推出這個時間點，就足以將Converse的帆布鞋當成第一個介紹的

品牌。平底鞋的英文是「sneakers」，源自於躡手躡腳sneak這個動詞，象徵穿著這種鞋子走路很安靜因此得名。因此當我們說「帆布鞋」強調帆布的同時，事實上關鍵反而在於英文名稱sneakers。代表這個鞋款出現以前，鞋子在行走時都是會發出明顯聲響的。



01\_Converse 1947年的廣告上打著，Chuck Taylor All Star是世界上第一雙專為籃球設計的鞋款。02\_1976年Converse形象廣告。03\_Converse早期鞋款Jack Purcell。

## NBA籃球員傳奇鞋款

1908年創立Converse Rubber Shoes Company，當初專門製造鞋墊。1917年，推出膠底帆布鞋「Non-Skid」，這也是後來Chuck Taylor All Star鞋款的前身。主打具有彈性的膠底，加上包覆腳踝的帆布鞋身。到了1923年，Converse找了籃球運動員Charles “Chuck” Taylor合作，共同推出「Chuck Taylor All Star」系列，而Chuck Taylor也堪稱是品牌代言人的大始祖之一。身為運動員與鞋款代言人，Chuck Taylor參與了許多鞋款設計，使得這款運動鞋更適合NBA專業球場上的需求。在創始初期，Converse佔得先機擁有NBA官方球鞋的製造權，同時更將擁有彈性鞋底的優勢帶進運動界，當年奧運不少運動員都穿著Converse運動鞋。

## 屹立不搖流行文化財

40年代二次大戰期間，Converse從運動鞋製造商投入軍用品，像是美國大兵使用的訓練膠底鞋。50、60戰後嬰兒潮，帶起一股帶

有反戰、反社會意識的嬉皮風潮，Converse帆布鞋成為球場外經典次文化的象徵之一，在電影、音樂錄影帶當中更成為一種反覆出現的文化符號。

相較於在年輕世代次文化中的強勢表現，Converse在當初發揚光大的球場上卻吃了大敗仗，相較於其他運動品牌強化創新，專精於各項運動項目的機能鞋款品牌發現契機，像是Reebok、Adidas、NIKE等品牌，打著更具噱頭的科技與設計開始包圍Converse引以為傲的籃球場。在這場戰役中，僅以帆布與膠底製成的Converse籃球鞋顯得不合時宜。這段期間NBA終止了官方球鞋的製造權，1979年後Converse原本引以為傲的膠底







LOONEY TUNES卡通人物系列



籃球鞋系列更全面退出籃球場。另外，雪上加霜的是，原本打著美製品質的膠底鞋身，更在全球化的浪潮中，面臨成本提高與競爭力缺乏的劣勢，多次面臨倒閉危機，終於在2001年聲請破產。

## 從正名到正宗之戰

2003年，NIKE吃下Converse，除了要重振昔日的品牌威能，更在2008年起開始主動對其他仿效者出擊，針對市面上許多銷售仿Converse經典的Chuck Taylor式樣的三十幾個品牌紛紛提告，掀起一波「帆布鞋認祖歸宗」的清算與批鬥，儘管打著「鞋款專利」這點在官司上未能佔上風，不過卻也明確展現捍衛正宗的企圖心。

FUTURA系列

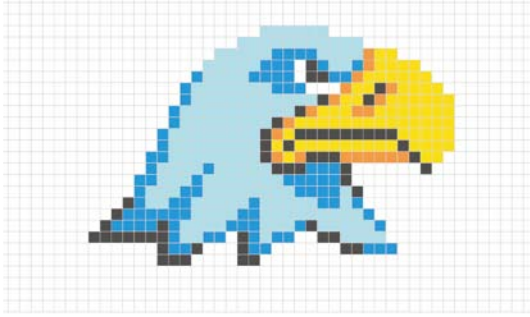


加入NIKE資源的Converse如虎添翼，擁有母公司的品牌資源與強勢通路，在製造上採單一款式多樣化發展，更能掌握潮流脈動。像是2015年，身為街頭文化精神代表的Converse就推出「Andy Warhol Collection」系列，把安迪·沃荷的普普藝術躍上帆布鞋。此外，也常跟不同品牌推出跨界聯名款，像是Looney Tunes卡通人物系列、日本潮流品牌Neighborhoods到川久保玲的COMME des GARÇONS PLAY都有合作。

Converse在2001年與美國時裝設計師John Varvatos聯名推出「Converse by John Varvatos」系列是另外一個更有態度的產品線。採用Chuck Taylor樣式打造濃濃JV味的鞋款，用料上搭配鉚釘、皮革、拉鍊等材料，加上舊化、拼接、髒污等鞋面處理，集搖滾、龐克加點頹廢風格於一身。

## 「便利貼」，從魯蛇成功翻身的勵志故事

說起3M這個誤打誤撞起初不務正業的公司，從全名：明尼蘇達礦業與製造公司（Minnesota Mining and Manufacturing Company），名稱與你所認識的3M系列產品應該有很大的落差。不過也因為公司核心



3M提供一些像素化的圖樣供下載，鼓勵大家用便利貼在辦公場域運用創意。

鼓勵創新的精神，也誕生了許多無心插柳的產品，例如「便利貼」就是一例。

1966年，擁有化學博士身份的Spencer Silver進入到3M，原本負責壓力感應是黏著劑研發，結果在實驗過程中，他嘗試超過實驗建議值的比例，結果在黏著劑中產生出一種球形粒子，因此降低了目標接觸面積，原本打算製造強力黏著劑實驗，變成製造出一款南轅北轍的超弱黏著劑。不過Spencer Silver相信這個黏著劑一定有發揮的空間（秉持天生我才必有用的概念）。

1974年，同是3M同事的Arthur Fry得知Spencer Silver的這款發明後，把黏著劑與紙條結合，成了我們現在使用的便利貼（Post-it Notes）。起初研發團隊針對要賣這款「後面沾著黏著劑的廢紙」感到遲疑，經過一連串的市場調查，例如贈送給一些民眾、團體使用，才確認這款看似無用之物的

產品似乎有著潛力商機。1980年3M正式推出便利貼後，至今仍是辦公必備的單品。

## 孩子的需求，老爸來搞定！棉花棒誕生近百年

1920年，Leo Gerstenzang，看到太太在幫小孩清理耳朵，使用牙籤套著棉花，便興起了設計出一款安全的棉花棒（當時棉花棒還未被正名）。起初他用紙捲加上棉花固定成了棉花棒的原型，而他在1923年還成立了嬰兒用品公司（Leo Gerstenzang Infant Novelty Company）並將產品命名為Baby Gays。到1926年改名為Q-tips Baby Gays，最後索性變成Q-tips（少了Baby Gays應該是個明智決定，省得又被某些團體盯上）。後來Q-tips這個品牌，就像是養樂多之於乳酸菌飲料，成為了棉花棒的代名詞。 **A**



Q-tips棉花棒





## 癌症的健康治療

# 擺脫迷思 掌握關鍵治療

文／邱玉珍·資深醫療記者；諮詢／新光醫院腫瘤治療科主任 季匡華、林森中醫昆明院區院長 許中華

前陣子，醫界因秀場天王豬哥亮罹患大腸癌，捨棄正統醫療選擇另類療法，延誤就醫過逝，引發一場論戰。腫瘤科醫師表示，癌症治療愈來愈精準，可以讓有些癌症變成慢性病，改變病人的命運。

**40** 初頭的林小姐，到醫院做健康檢查，發現左乳房有2公分大小的腫瘤，醫師建議手術切除；一聽到手術，林小姐心裡相當恐懼，想到手術後，還有一連串漫長的後續治療，就覺得恐怖。

她問醫師：「除了手術外，沒有其他方法可以讓腫瘤消失嗎！」醫師斬釘截鐵說：「手術是最好的方法」，林小姐心情沮喪地離開

醫院，決定放棄治療，花錢用另類療法，然後繼續去其他醫院，尋求第二、第三意見。

## 擺脫迷思 尋求關鍵治療

癌症已成為民眾健康的頭號殺手，根據衛福部國健局統計，每5分6秒就有一人罹癌。當醫師診斷罹癌時，任何人都害怕接受正統

治療，怕正統治療反而加速癌細胞在體內擴散，反而加速死亡。

上述林小姐就是一個明顯例證，認為正統醫療無法完全殺死癌細胞。兩年前，綜藝天王高凌風罹患血癌，接受一陣子正統醫療，後因太痛苦，轉而尋求另類療法，花500萬到大陸注射免疫療法，最後仍無法延命。

前陣子，前中國小姐溫翠蘋的妹妹2015年罹患乳癌，聽信另類療法可以治療，花上百萬元買產品，最後還是撒手人寰。看過數萬名癌症的林森中醫昆明院區院長許中華心疼地說，會聽信另類療法的癌友大都沒有獲取正確訊息，無助之下，很容易被誇大的療法迷惑。

許中華說，站在病人的角度，他們害怕的不是「癌症」，而是對「死亡」的恐懼。很



**癌症治療藥物已愈來愈進步、愈來愈精準，可說已完全客製化，依據病患的情況給予不同的治療計劃。**

多民眾聽到自己罹癌，第一個反應就是，「我還能活多久？」再來就是，害怕化療帶來的不適，如掉頭髮、嘔吐、噁心、食欲不振……，這些副作用常讓病患卻步。

因為無法從正統醫療獲得「保證」，這個時候如果有人推薦某某健康食品或是XX神水，無助的病友很容易就陷進去，花大錢買各種產品食用。許中華感嘆，那些建議不治療、放棄放化療的言論的確很容易打中人心，因為人性本來就是趨樂避苦，怕吃苦、怕痛，總希望來個仙丹妙藥、有個師父開釋，一個奇蹟就解除病痛。

這也是為什麼很多這類言論總被瘋狂轉載、書籍總是高踞排行，新光醫院腫瘤治療科主任季匡華說，病人逃避治療的結局就是死得更快。他表示，癌症治療藥物已愈來愈進步、愈來愈精準，可說已完全客製化，依據病患的情況給予不同的治療計劃，不再像30、40年前，好壞細胞一起打，病患得承受嚴重副作用。

### **戰勝病魔 讓癌症不再是「絕症」**

季匡華強調，幾10年前，在癌症治療武器不多情況下，癌症被視為絕症；近10幾年，癌症治療有長足的進步，癌症跟糖尿病一

樣，快成為慢性病，不再是「絕症」，尤其近2年免疫療法出現後，未來癌症有可能被治癒，民眾千萬別捨棄正統治療，相信坊間販賣「恐懼」的不肖業者。

他坦言，30幾年前的化療確實很可怕，有些病人因無法承受死亡，但隨著醫療進步，化療藥物愈來愈進步，且副作用相對降低許多；醫學在進步，民眾的觀念也應改變，不能一味聽信化療會讓你死得更快的言論。不過，季匡華也承認，在忙碌診間，醫師很難跟病人好好衛教、溝通，讓病人掌握正確資訊。

許中華也這麼認為。當一個人面臨癌症時，非常無助，總希望從醫師口中說出自己聽聽的答案，但正統醫療依據科學證據說法，不可能「保證」病人一定可以完全痊癒。另類療法就不同了，往往可以用一個案例說得天花亂墜，讓民眾信以為真，但民眾

**癌症應該是全方位治療，靠藥物治療外，心情愉快非常重要，要能學習放下執著，才能真正與癌細胞和平相處。**

忽略了一點，每個人的身體狀況不同，他吃有效不代表你吃一定有效。

身為中醫師，許中華不建議民眾完全放棄西醫治療，他說，西醫的確做了很多很好的研究，建議病人要接受正規治療，而中醫能介入的，就是透過扶正藥物的支持讓病人不要感到這麼虛弱。中藥黃耆已經被西醫做成注射劑用來改善癌因性疲憊，許





中華調查近400位癌症患者的體質也發現，氣虛是癌友常見的症狀，所以透過中藥扶正、補氣也能讓患者更有體力抗癌。

「有形的癌可以透過中、西醫共同治療，但害怕復發的無形癌，就要靠放寬心來幫助自己」，許中華表示，癌症應該是全方位治療，靠藥物治療外，心情愉快非常重要。他說常看到病人因為不同的執著，而沒照顧好自己，賠上了健康。要能學習放下這些執著，才能真正與癌細胞和平相處。

除了練習放寬心，對自己好一點，他鼓勵病友要能夠靜下來，去反省自己生病的原因，不讓恐懼掌握自己，反而得不償失。「先天基因雖然註定了，但後天因素可以靠我們改變」，癌症治療不只是吃藥、看醫生，還要透過全方位調整，才能有效改善。

治療癌症，一定要釐清自己生病因子是什麼。如果生活作息、飲食、壓力等後天致癌因子沒有調整，只單吃某些保健食品，怎麼可能會好？許中華表示，若是不清楚哪些東西可以幫助自己，可以多參加相關專業演講、加入病友團體，接收正確知識，遠離恐懼，打開心結，才能遠離癌症復發的恐懼。 **A**

## 6步驟—遠離癌症復發

人，最難得是「放下」，看過無數癌友的許中華建議病患，要學習放下、練習放寬心，去反省自己生病的原因，才能與癌細胞和平相處。他提供以下6步驟供病患參考，時時問自己有沒有做到，就有機會遠離癌復發。

### ① 改了沒

檢視自己有哪些壞習慣，有沒有不再熬夜、吃東西改變有節制，不要治療結束後，又回到不好的生活作息、飲食。

### ② 做了沒

治療時，都知道要做對自己健康有幫助的事情，如每天走一萬步、幾點就去睡，不要治療結束後，都拋到腦後去。對自己健康有益的事要能持續做。

### ③ 看淡一些

放下自己的堅持、過度忍耐的個性，不管是病人跟家屬，都要學會看淡，否則執著在許多事情上，無助於維持健康。

### ④ 沒差異

很多時候我們把自己看得太重，工作、家庭的責任好像非自己扛起不可，但常常沒有這麼重要，也沒有因為你少管，公司就倒了。要學會放寬心。

### ⑤ 靜下來

每天留點時間、在合適的地方靜下來，去反省自己的壞習慣是否有改過來，有沒有善待自己。

### ⑥ 對自己好一點

很多得癌症的人，都是把責任、壓力放在自己身上，生病後，不值得再賠掉一次健康，練習多對自己好一些。放寬心，靜下來面對、改變自己，每個人都有機會不讓癌症再上身。



# 歡慶《震旦月刊》46週年 邀您加入網路會員

## 精選會員好禮 再享抽獎大方送

《震旦月刊》陪伴您46週年，持續為您提供最新管理新知好文章！為讓您隨時掌握數位知識，歡迎加入網路會員，完成登錄立即加送「會員好禮——震旦辦公雲WIFI漫遊神器優惠卷+震旦通訊商品優惠」！還有機會抽三項好禮喔！



掃我馬上加入會員

### 抽好禮 1

#### 3D列印體驗日



Stratasys

3D列印體驗日活動  
+ 專屬客製公仔



1名

(25cm高)

市價 \$ 30,000/座

現場體驗3D掃描、快速建模、精準輸出、專屬您的客製人像，帶領您進入數位化生產的模擬情境

### 抽好禮 2



琉璃工房 LIULI LIVING

知音報曉茶具組 (一壺二杯)

3名 (市價 \$ 2,780)

### 抽好禮 3



EMBA雜誌

《My EMBA講堂》研討會 (限台北場)

5名 (市價 \$ 1,800/場)

注意事項：• 活動期間：106年7月1日起至8月31日止。• 9月初抽獎結果將以E-mail方式通知獲獎者，並公告於震旦集團網站 (www.aurora.com.tw) 及震旦月刊臉書粉絲團，為保護您的權利，請留下正確資料，以利後續通知。• 3D體驗會與研討會時間由主辦單位自訂，確認後將另行通知。其活動參與不折合代金，可轉換人參加。• 《震旦月刊》保留更換贈品之權利。

# 躍昇震旦

震旦集團不斷創新、提升辦公效能，  
全方位解決方案為企業提升競爭力，開創市場先機。





## 震旦通訊20周年 生日快樂

# 轉型多角化經營 電信服務大翻轉

圖·文／震旦通訊

震旦通訊邁入第20周年，憑藉著多年在地經營電信通路經驗及結合「智慧之星」體驗式服務，認真、熱忱、專業的形象深植顧客心中。震旦通訊廖慶章總經理始終相信「勤以為事，誠以待人」，必能克服階段困境力爭上游，儘管歷經通訊市場快速變遷，震旦通訊仍堅持「以人為本」的服務精神，365天全年無休的客製化服務精神，永遠以顧客需求為前提，用心讓我們有了被需要的價值，進而感受顧客的回饋，實現「幫您選最好，讓您沒煩惱」。

### 震旦通訊20歲了！

「震旦通訊」為震旦電信股份有限公司旗下連鎖通訊通路品牌，成立於1997年7月，憑藉著專業、豐富的電信通路經驗及結合「智慧之星」體驗式服務，認真、熱忱、專業的形象深植顧客心中。面對日新月異的通訊市場，震旦通訊始終堅持「誠信熱忱」的服務

精神，永遠以顧客需求放在第一位；透過全台通訊服務網絡，提供顧客專業、貼心、迅速的商品服務，並以通訊經營的專業優勢獨創「電信手機帳單健診」服務。

時至今日，走過20個年頭，震旦通訊不斷提升專業能力，於顛覆傳統的創舉中，與時俱進，結合時尚、健康及美麗概念，突破業界開創電信門號結合保養、保健、飾品等多





震旦通訊轉型全新生活智慧館（世貿旗艦店）



2016年首度跨足生技市場（保養保健商品）

元選擇的服務平台，實現智慧之星「幫您選最好，讓您沒煩惱」，成功打造國內電信業界開放式通路第一品牌。

### 首創「智慧之星專業服務認證」 與「智慧學院風制服」完美結合

2010年國內智慧手機在市場發燒之際，震旦通訊領先業界於全台門市導入「智慧之星專業服務認證」制度，包括專業訓練、原廠授課及嚴格考核認證制度，系統商作業平台、手機功能設定、電信資費結構及保養保健商品功效等等，不僅提升門市人員的專業品質及服務水準，更成功建立一套完整的精緻化服務流程。為讓顧客有耳目一新的感受，將智慧之星「認真、熱忱、專業」的精神，結合當時流行的菱格紋元素，打造全新智慧之星「智慧學院風制服」，震旦通訊廖慶章總經理率領團隊對外正式發表，成功挑戰差異化，掀起市場話題，當時可謂業界一大創舉。震旦通訊廖慶章總經理說，「學院風也代表智慧之星擁有不斷學習的精神，除了隨時吸收新知更提供顧客最頂尖的服務。」

### 勇於創新 始終扮演領航者的角色

震旦通訊因應系統商及通訊市場的變化，

為提供顧客更多元的服務，致力扮演領航者的角色，2011年與凱擘大寬頻合作，轉型為智慧商品與數位匯流的專業通路，並於全台門市導入「光纖寬頻上網及數位電視服務體驗」，邁入4G通訊時代，2013年起陸續於門市導入數位互動服務概念，建置數位互動體驗區。2015年8月切入保養品市場，藉由全台門市的銷售服務，塑造品牌新價值與新形象，有鑑於國人因工作壓力大且缺乏運動導致身體狀況亮紅燈，2016年3月引進大廠品牌保健食品，讓每位顧客身體裡外都健康有活力，散發自信的光彩！

### 攜手邁向下一個輝煌20年

2014年5月4G首次開台以來，用戶數便快速飆升，2016年底已突破1800萬戶，成長率傲視全球，無線通訊業界正如火如荼為5G做準備，預計2020年展開。因應通訊市場蓬勃發展，震旦通訊以開創多元選擇的購物平台為目標，2016年宣布首度跨足生技市場（保養保健商品），轉型為全新生活智慧館，嚴選台灣及各國的優質保養、保健商品，搖身成為每位顧客最好的生活智慧專家。未來，震旦通訊將持續創新、積極前進，致力實現智慧之星「幫您選最好，讓您沒煩惱」，邁向物聯網智慧生活的下一個20年！**A**





## 「台灣國際醫療展」長陽生醫展示3D掃描解決方案

# 醫療模擬和術前規劃最佳幫手

圖·文／通業技研

3D列印和3D掃描技術憑藉著精準、客製化的優勢特點，近年來已經成為醫美、齒科和外科手術上的祕密武器，不僅允許醫生事先取得病患患部模型或對應導板進行術前演練，大幅增加手術執行的成功率，更縮短了手術時間和併發症產生的機率，對於現代醫學來說絕對是一大福音。

### 整合式3D醫療解決方案首次曝光

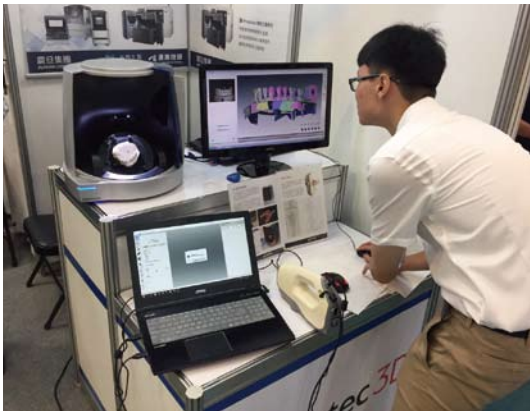
為了讓醫療從業人士能更了解3D醫療的相關應用，台灣3D技術領導廠商通業技研和旗下3D醫療方案公司長陽生醫國際，首次攜手參加於台北世貿舉辦的年度醫療盛

會「台灣國際醫療展」，會中特別呈現了整合性3D醫療掃描解決方案，包含Artec Eva手持式掃描設備和d-STATION齒模掃描系統，透過現場技術人員的操作示範，將可以協助醫師快速取得病患患部的模型圖檔，方便精準確認病患患部的位置並妥善擬定治療

流程。而除了展示相關3D醫療硬體外，現場同時展示多款全彩高精度的醫療組織模型，包含牙齒、頭骨、脊椎、腦、心臟、肺臟、肝臟等栩栩如生的人體模型，給予醫療從業人員最專業的醫療模擬和術前規劃參考，四天活動下來吸引超過200位民眾前來參觀，成功打響長陽生醫在3D醫療領域的名聲和專業度。

## 人體和齒科掃描的廣泛應用

此次活動展出的Artec Eva手持式掃描設備是針對需要快速、準確和紋理掃描的客戶量身設計的專業機種。該系統最高的捕獲精度可達每秒16幀，而且不需要對物體標記或校準便可以迅速地捕捉物體外型與色彩紋理。掃描圖像可以自動校準對齊，使掃描過程變得簡單快速，非常適合用於特效製作、醫學應用以及生物力學研究等應用領域，現場也安排來賓站上轉盤進行360度全身掃描，獲得廣大的迴響。而d-STATION齒模掃描系統則可以精確擬合個人的牙齒結構，如牙冠、牙橋、嵌體與鑲體等，進而快速且真實的捕捉3D模型，目前全球已經有超過700套的d-STATION系統在齒科的CAD / CAM



現場展示3D列印的人體器官模型，提供醫療人員術前參考。

設計領域上被廣泛應用，是一款絕佳的3D齒科掃描解決方案。

## 台灣數位醫療的領航家-長陽生醫國際

長陽生醫國際 (Everyoung BioDimension) 是由中國醫藥大學與震旦集團一同合作創立的客製化醫療輔助用具設計及服務公司，結合中國醫藥大學的醫療背景及震旦集團的整合行銷，長陽生醫國際擁有對醫療的專業性及市場的敏感度，首創結合醫院體系認證的營運模式，協助牙科、骨科、復健科、整形外科、神經外科導入專業3D醫療技術，旗下主力產品線包含了隱形牙套、正顎手術客製輔助器械、客製醫療模型打樣及模具輸出和3D醫療軟體硬體販售，致力成為亞太醫療機構診所的最佳服務後盾。 **A**





2017新晉志願者合影

## 2017震旦博物館志願者風采

# 文化志願服務傳薪火

圖·文／震旦博物館

在博物館和公眾之間，志願者群體是非常重要的橋樑。介於博物館專業人員和普通觀眾之間，他們不遺餘力地向觀眾傳播博物館專業知識、文化及理念，可以說是推廣博物館意義與使命的社會大使。

**走進** 博物館，隔著櫥窗欣賞各個展館的藏品時，觀眾總會有走馬觀花的些許遺憾。此時，若有一名熱情友好的志願者來到身邊細緻講解，無疑是及時雨，讓觀眾感到不虛此行。

震旦博物館志願者招募及培訓工作自2012年底就已正式啟動。5年來，每年都有數百名社會大眾報名，經過面試，最終確定志願者團隊編制。2017年的招募工作在5月完成，6月在檔志願者人數達296人。緊隨其後的培訓工作，由館長、學術組組長、資

深講解員、服務組專業同仁分別進行了文博知識、講解技巧、服務禮儀等有關內容的教授。目前，在崗的志願者來自各行各業，有醫生、律師、中學及大學教師、家庭主婦、大學生、退休人員……一到週末，前來博物館服務的志願者平均有十多人。本年度，志願者于濤更是在上海市《中國故事——全國博物館優秀講解案例展示推薦活動（志願者組）》中榮獲三等獎，是震旦博物館整個團隊的可喜收穫。

成為震旦博物館的導覽志願者，除了需要

通過較長時間的系統培訓，同時還必須通過嚴格的現場考核。于濤除了接受培訓之外，還把大量的時間用在展廳學習之中，和觀眾交流，瞭解觀眾的興趣點，把專業的文物知識和不同觀眾的需求相結合，從而打磨、提升導覽技巧。針對小朋友觀眾，她能夠循循善誘，充分激發兒童的好奇心；針對老年人觀眾，她能夠把文物中所表達的意義內涵和日常生活做結合；針對白領年輕觀眾，她結合文物引申出時下人關心的情懷，擅用多媒體展示手法，拓展了文物的情感內涵，讓所有聽過她導覽的聽眾都印象深刻。

這些志願者的初心，出於對中國文物的喜愛，更可以看見公益奉獻精神。「這裡的文物和我們過去在其他地區所接觸到的有許多不同，其中的陶俑和佛像尤其，來震旦學習讓我們更瞭解了中華民族更多更深厚的文化底蘊。」平日身為律師的呂先生在工作之外，都會為博物館留出做志願者服務的空餘時間，他說：「與其說是我們的服務奉獻給社會，不如說是博物館和志願者的工作給了我們學習和提升自己的機會。」他還強調：「即便工作忙碌，志願者工作讓我很享受，一定會一直堅持下去。」



賴素鈴館長參與志願者培訓活動



志願者于濤正在進行現場講解

在世界五百強外企公司上班的Karen也說：「觀眾的鼓勵是我們堅持的原動力。」由於平時工作忙碌，Karen的志願講解服務都是選擇在週六、週日進行。對於當志願者她並沒有什麼華麗的辭藻來形容她的工作，只是說，這是一件有意義的工作，自然會很盡心地對待。儘管參觀人數多的時候，每位導覽員都會超時回答觀眾的疑問，但感到很充實。每次講解完，得到觀眾的認可，聽到感謝的掌聲時，心裡都會感到特別滿足。在講解的過程中與觀眾互動，也會讓自己學到很多知識。

博物館志願者就是這樣一群人：他們接受了嚴格篩選與訓練，放棄了自己的休息時間，在準備講解之前要記大量的資料，在展館裡一站就是幾小時……而這一切，又都是「義務」達成的。震旦博物館擁有了一批高素質、高品德的志願者，壯大成為一支社會化、專業化的隊伍。走進自己心中的殿堂，他們滿懷喜悅；擔負起神聖的社會責任，他們兢兢業業。他們用真誠和信念不斷追求、傳播著文物知識，牽著觀眾的手去「觸摸」古老文明的氣息和脈搏…… **A**





## 漢代·穀紋璧

傳統圓璧呈「內圓外圓」之狀，表面布滿規律性的紋樣，來呼應簡潔的造型。（圖一）

### 古器物學講座——漢代玉器設計專題 ⑥

# 玉璧的形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

玉璧是古代玉器裡的重要品類，形狀會隨著時空背景的轉換而改變。新石器時代晚期，因為區域文化的差異而有單體圓璧、多連璧及多璜聯璧等樣式，東周時期因應組佩飾的需求而有出廓系璧，到了漢代，玉璧不僅用於喪葬和佩戴，也可作為傳家之寶，形紋變化更加豐富，以下分傳統圓形、璧面鏤空、璧心鏤空、左右出廓及上方出廓五類，說明漢代玉璧的設計方法。

#### 一、傳統圓形式設計

傳統圓形式的玉璧，是指外廓呈圓形、內部透穿圓孔的形制，屬於最基本的玉璧樣式，表

面雕琢規律性的紋樣，以配合簡潔的造型。

例如圖一為漢代的玉璧，此器以雙向管鑽法製作內孔，用單向管鑽法磨製外緣，由於內外邊廓皆以管具鑽磨而成，因此器形十分



## 漢代·鏤空龍紋璧

璧面採藝術鏤空法透雕三個龍紋，使龍紋跳脫器型，呈現平面立體化的美感。（圖二）

圓整，此種「內圓外圓」的狀態即是玉璧的傳統形式。

玉璧表面保留內外二圈邊框，框內布滿浮雕穀紋，此類穀紋以三對交叉的平行線紋定位，再用減地法琢製而成，每個穀紋皆與其周邊的穀紋連成一條直線，構成整齊的器面。

同一時期的圓形玉璧上還有蒲紋、蒲穀相疊紋及乳丁紋等紋飾，每種紋飾皆以單一紋樣、重複布局的形式布滿器表，圓整的輪廓與規律的紋飾構成傳統圓璧的特色。

### 二、璧面鏤空式設計

璧面鏤空式的玉璧，採用透雕技法將環形璧面雕琢為象生動物紋飾，是在純熟的藝術鏤空技法下所產生的形制。

例如圖二為漢代的玉璧，此器呈扁薄的圓形，內部透穿一個圓孔，「內圓外圓」的輪廓是玉璧的標準形制。但是環狀器面以圓管打孔和金屬線具拉切法去料，製作為三個首尾相接的螭龍紋，形成藝術鏤空璧的造型。

螭龍以三分法的型態平均分布，龍首由側面角度取象，翹鼻張口向後回轉，龍身起伏如波，長尾分成二束，一束向前彎轉於拱身之下，另外一束往後垂放，尾端上捲於後者的口內，四肢前後開展，左前肢攀住前者的後腿，其餘三足踩踏在尾毛或後者的頸背上，連成前後跟隨、纏繞相扣的緊密關係。

由於龍紋以凹弧面技法表現多視點的角度取象，藝術鏤空塑造出靈巧的勾轉，使龍紋形象從環形輪廓裡跳脫出來，活潑生動的效果正是鏤空璧的特色。



### 三、璧心鏤空式設計

璧心鏤空式的玉璧，雖以大型管具鑽磨外廓，但是內部並不打孔，而是將心料部分保留下來，透雕為動物紋飾。

例如圖三為漢代的玉璧，此器分為內外二部分，外側為圓環狀，表面保留內外二圈邊框，框內雕琢階梯式連線乳丁紋，橫豎相接的勾連線紋由內向外逐級而降，以放射狀的型態布滿器表。

玉璧內側透雕螭龍，龍首翹鼻張口，居於上方，頸部和身軀彎轉為S形，尾巴朝上勾捲，四肢前後展開，以凹弧面技法呈現立體感，猶如螭龍在璧心處不斷踩踏以運轉圓璧一般，是璧心鏤空式玉璧所能產生的特殊效果。

### 漢代·雙鳳紋璧

此器以寬長的玉料製作，中間為圓璧，左右兩側為鳳鳥，形成對稱式的出廓璧。（圖四）

### 漢代·璧心鏤空璧

玉璧內部保留心料，透雕螭龍紋，屬於璧心鏤空式的玉璧形制。（圖三）

### 四、左右出廓式設計

漢代用來製作玉璧的材料多呈不規則狀，以大型管具鑽磨外廓時，往往會產生邊料，有些玉工保留邊料透雕螭龍或鳳鳥，作為玉璧外側的邊飾，如果邊料採對稱型態保留下來，就會成為左右對稱的出廓式設計。

例如圖四為漢代的玉璧，此器包含三部分，中間為圓環狀，內部透雕圓孔，表面保留內外二圈邊框，框內以蒲紋為飾。圓璧兩側分別雕琢一個鳳鳥，鳥首略小，冠羽上揚，頸部和身軀彎轉如S形，昂首挺胸面向外側，尾羽往下飄垂，以相同的姿態反向布局。





從鳳鳥和圓璧連接為一體的情況來看，此器是用一塊寬長的玉料製作而成的，中間部分規劃為圓璧，左右兩側透雕為大小相當的鳳鳥，造型與透穿孔皆符合「中軸平衡、左右對稱」的要求，可以作為組佩飾裡的玉珩來使用，是左右出廓式玉璧的特色。

## 五、上方出廓式設計

漢代出廓璧的數量很多，除了有隨機性的出廓紋樣及對稱式的設計之外，還有一種體型龐大的出廓璧，以構圖繁複的龍鳳紋和吉祥文字作為圓璧上方的裝飾。

例如圖五為漢代的玉璧，此器分為上下二部分，下半部是直徑14.5公分的圓璧，器表保留內外二圈邊框，框內雕琢半球形的乳丁紋，每個乳丁皆與周邊的乳丁延伸為一條直線，鋪陳出整齊的器面。

圓璧上方保留邊料透雕螭龍，龍首位於左上角，昂首挺胸，四肢開展，橫跨在圓璧之上，表面淺琢凹線與弧面，呈現多視



### 漢代·龍紋「益壽」璧

圓璧上方保留玉料，透雕螭龍和「益壽」二字，成為寓意吉祥的文字璧。（圖五）

點取象的螭龍紋，使其具有平面立體化的效果。龍身中段轉化為抽象性的圖案，內部透雕「益壽」二字，成為寓意吉祥的文字璧，是漢代特有的類型。 **A**

漢代玉璧以傳統圓璧為基礎，運用嫺熟的鏤空技法和因料施工的概念，融入各種規律性的圖案、平面立體化的動物紋及吉祥文字，讓漢代玉璧呈現活潑典雅的風格。下期將以珩形玉飾為題，介紹漢代玉珩的形紋設計。





BOOK

震旦博物館  
出版叢書介紹

古玉選粹1

紅山文化  
獸型玉珮



**玉是** 古人特別珍視的石材，以玉製成的禮器、瑞器、祭器、喪葬器及佩飾器等用物粲然齊備，豐富的造形和紋飾承載了數千年的文化內涵，是至為珍貴的藝術寶藏。本書精選震旦博物館的玉器藏品180組件，內容包含新石器時代晚期到漢代的典型器物及稀有珍品，以文輔圖的方式呈現古代玉器的精華。書中導論「君子比德」一文，由故宮博物院研究員鄧淑蘋先生撰寫，宏觀闡述中國崇玉文化的發展，是愛玉者不容錯過的工具書籍。 **A**



西漢 高足杯分解示意圖

【內容精選】

- 1、圖文並陳：每件玉器皆有文字說明，陳述各件玉器的質地特徵、製作工法及造形紋飾，並以出土玉器或其他館藏作為印證。
- 2、多角特寫：針對各件玉器的特色，從多樣化的角度進行拍攝，清楚呈現各件玉器的造形、紋飾、繫帶孔及製作工藝等重點。
- 3、拓片輔助：以拓片輔助彩圖，讓讀者更容易欣賞到古玉紋飾的精彩構圖與美感。



西周晚期  
獸面紋玉飾拓片

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

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、榕林文物書店、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



# 明洪武 青花雲龍紋碗

直徑25.7公分／震旦博物館提供



## 館藏 精粹賞析

文／吳棠海·圖／震旦博物館

洪武時期的青花瓷器，在材料、工法、造型及紋飾方面皆以元代為基礎，雖然依照當時的需求而製作，但仍具有前朝的遺風，如本期所要賞析的青花碗即是典型的作品。

**此件** 大碗的口沿朝外撇開為敞口狀，器壁向下傾斜並逐漸收窄，碗底圓收，其下具有圈足。它的胎體白中帶灰，釉色乳濁微泛灰青，青花呈色偏黑，但有自然凝聚的黑疵斑點，是洪武青花瓷的特色。

碗的內外皆有紋飾。內側以卷草紋順著口沿環繞一圈，內壁採用模印法製作雲龍紋，成為隱隱約約的印花紋樣，底部用細筆勾畫重圈紋為框，框內繪畫一株菊花，與景德鎮珠山東門頭所出土的青花碗紋飾雷同。

碗的外側也用卷草紋作為口沿處的邊飾，外壁繪畫二個雲龍紋，與內壁的印花雲龍

紋互相呼應，近底部環繞一圈壺門紋邊框，框體外粗內細，其中填飾雲頭垂珠紋，足牆勾畫方形折轉的回紋。

二個雲龍紋是全器的主紋，其中一龍昂首張口，面向前方，另外一龍作回首後視之狀，它們的身軀起伏如波，四肢前後展開，鬚鬣往後飄揚，頗能呈現空中遨遊的快意與奔放。

由於龍紋的繪畫筆觸粗放率意，風格與景德鎮珠山官窯遺址所出土的元代青花龍紋近似，顯然具有元代所遺留下來的風格，類似的紋樣亦可見於上海博物館所收藏的洪武青花雲龍紋「春壽」瓶及釉裡紅雲龍紋環耳瓶上，提供讀者鑑賞的參考。 **A**





01 藉由體會飢餓的活動了解惜福感恩的真諦。

## 震旦人公益行動「溫暖隨行」 感同身受 體會惜福

圖·文／震旦集團

互盛台南×財團法人台灣世界展望會

### 體驗飢餓 學會珍惜

我們身處在資源豐富的台灣，想像不到其實有許多國家仍有缺乏食物、水的問題！一粒米、一滴水都極其珍貴，藉由體驗飢餓的活動提醒自己珍惜所有，懂得知福、惜福，時刻感謝生活的一切，並回饋給社會！平常不浪費食物、不過度使用，就是幫助弱勢國家的第一步！

金儀台北中區×財團法人計志文聖道基金會

### 烹飪體驗 小當家上菜！

基金會的孩子，在成長過程中雖然充滿傷痕，但還是努力往自己的夢想前進～生長在哪裡不重要，重要是要讓自己去哪裡！金儀同仁們利用周末的時間與孩子們同樂，了解到他們的背景都很辛苦，但仍充滿活力精神，與大家一起合力包水餃，現包現吃好幸福。

02 孩子們認真細心的包出一顆又一顆飽滿的水餃。



互盛花蓮×財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會  
花蓮分事務所

### 用愛築夢 希望灌溉

母親節對每個家庭而言都很重要，協助家扶中心親子藉由手做蛋糕的活動，增加正向互動與拉近彼此距離～愛的陪伴最實在！助人為快樂之本的宗旨就是：「熱心，就可以幫助許多人獲得滿足，自己也能感到幸福！」



03 享受手做蛋糕的成就感！也把這份愛獻給媽媽。





04\_ 為蛋糕妝點的過程充滿愛，好溫馨！05\_ 每個人臉上的笑容為活動增添繽紛色彩。

### 震旦OA永康×財團法人台南市私立長泰教養院

#### 珍惜擁有 幸福伴我

院生們因為身體狀況的因素，無法像正常人有自己的家庭生活（例如：與父母同住），他們總是期盼有人陪伴，院內有如家庭般的溫暖是他們的小小幸福。在一起體驗為蛋糕抹奶油的過程中，大家皆發揮獨一無二的創意，陪伴院生們度過充滿歡笑與溫馨的母親節。

### 互盛重新服務部×新北市愛維養護中心

#### 知足常樂 散播「善」種子

手心向下是助人，能夠成為一個助人者，代表是個有福分的人，每個人都應該時常散播善的種子，將愛分享到每個角落。「知足常樂」亦是生命中很重要的一個態度，珍惜擁有的一切，可以帶給身邊的人幸福，是一件很快樂的事！

### 互盛桃竹苗×新竹市天主教仁愛社會福利基金會

#### 熱騰騰的愛心 美味又新鮮

同仁們義賣基金會志工團隊當日製作的餐點，新鮮美味的愛心，每一口都是滿足與幸

福！每一道料理都注入了愛、並佐著名為希望的醬料。我們也在天使們身上看到了知足、樂觀、感謝、珍惜，縱使身體有許多的不便，卻依然樂觀、積極面對，看到他們天真無邪的笑容，我們也很開心！

### 震旦OA南高雄×高雄市臻愛天使兒少關懷協會

#### 行善累積 造福社會

行善力量愈多，社會累積的正能量就愈大！在屬於媽媽的日子裡，陪同孩子一起輕鬆玩、歡樂笑，為彼此情感增溫。最珍貴的是大家臉上發自內心的笑容，在溫馨的氣氛下共同完成DIY餐點，參與的大家都體會到助人為快樂之本的意義。

### 金儀新竹苗栗×社團法人中華牧羊人青少年關懷協會

#### 關懷獨老 端午辦桌

一串串葉香四溢的粽子在大夥齊心協力下，堆了滿桌看起來大豐收！準備料理的過程中，雖然大家聽不懂客家話，但笑容是最好的溝通語言，當天大家心中感念施受共福的喜悅。A



06\_ 愛心料理義賣，為天使們盡一分心力。07\_ 付出，讓每個人都幸福，共度溫馨母親節。08\_ 能聚在一起吃飯就是最簡單的幸福。



# 震旦月刊

AURORA MONTHLY

## 歡迎訂閱

立即加入《震旦月刊》網路會員



### A. 登錄會員 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  
宜陸開發 (02) 6600-2168  
通業技研 (02) 8751-0080  
震旦雲端 (02) 2725-1723

■ 通訊

■ 辦公家具

# 智能辦公室

Intelligent Office

■ 辦公自動化

■ 雲端



辦公設備



辦公家具



雲端服務



通訊服務



3D列印



3D醫療

震旦辦公設備 | 震旦辦公家具 | 震旦雲端 | 震旦通訊 | 互盛 | 金儀 | 康鈦 | 通業技研 | 長陽生醫

客服專線 (02)2345-8088  
www.aurora.com.tw

震旦集團  
AURORA GROUP



# 金儀色彩 無限精彩



## 解放色彩大革命 行動列印新趨勢

數位彩色/黑白影印機、傳真機、數位印刷機、3D印表機、雷射印表機、碎紙機、投影機、辦公整合方案軟體



千分位微調



色彩鮮豔



環保節能



行動列印



KONICA MINOLTA



# 金儀

金儀股份有限公司

110 台北市信義路五段2號3樓

電話 / 02 2345 8018 傳真 / 02 2345 8075 客服專線 / 412-8566

oa-world.com.tw