

名人講堂

前雅虎台灣總經理—鄒開蓮
人生，就是要勇敢走一遭

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明永樂 青花桃竹紋梅瓶

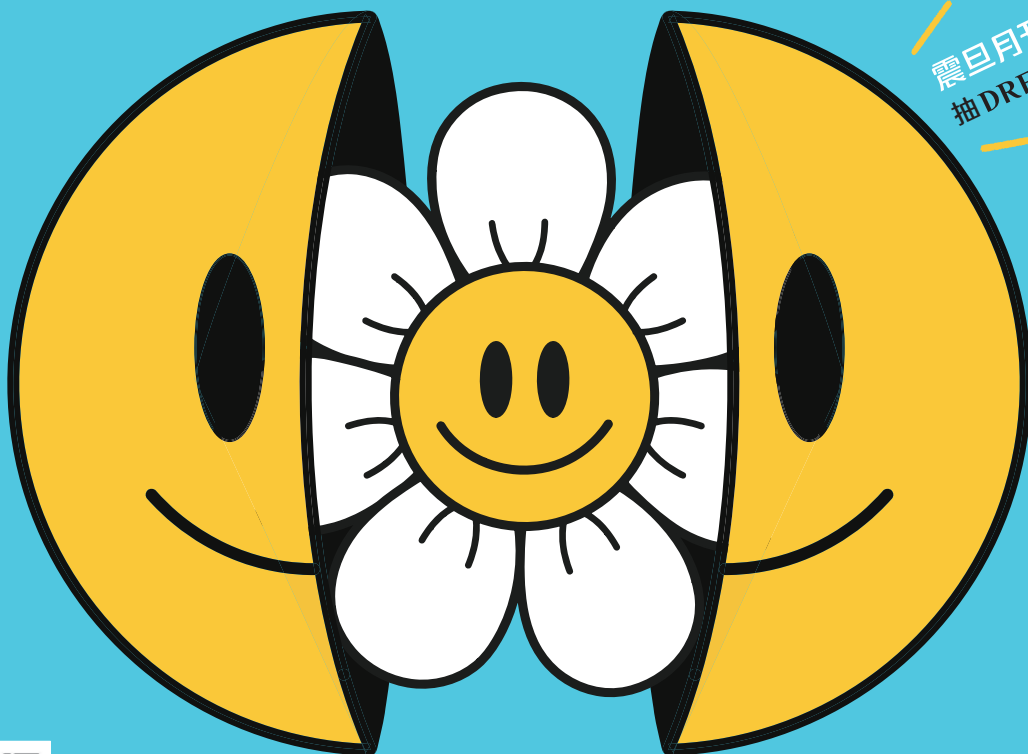


1971年7月創刊·發行52年

JULY 2023 七月號 No. 624

療癒系商機

搶攻圈客率



震旦月刊 52nd
抽DREAM療癒好禮



電子版月刊

經歷多年疫情籠罩，人們開始尋求紓解壓力、追求正向美好生活；
同步也帶動起陪伴消費者追求優質生活的新服務、商品。相信在不久的未來，
有更多的新型態服務即將誕生！

震旦月刊 52nd

DREAM PARTY

登錄網路會員 抽 DREAM 療癒好禮!

7/1~7/31 加入或登入震旦集團網路會員
就有機會抽中療癒好禮!

舊會員於活動期間內再次登入即具抽獎資格

用Say Yes治癒心靈

經過 長時間疫情壓力和焦慮，人們開始尋求療癒和放鬆的方式；終於，世界逐漸擺脫了疫情，看見世界恢復生機，開始尋求美好且健康的生活，也為企業帶來了絕佳商機。

本期封面故事「療癒系商機，搶攻圈客率」主題，專訪B型企業「成真社會企業」董事長王國雄，採訪團隊親身走訪位於台中審計新村的成真咖啡店，看到甫從南非回國的王董事長，感受到他熱情、親切且樂在做公益的興奮心情，娓娓道來這些年創業的歷程，以創新的五感體驗做出咖啡廳的市場區隔，並捐出獲利50%做公益的商業模式等；在人生事業的第二春，找到喜歡的事業並結合公益利他是件幸福的事，我們看見王董事長洋溢著滿足的笑臉。

名人講堂我們介紹了前雅虎台灣總經理鄒開蓮的新書，以不藏私的人生告白，分享她甘美、苦澀的職場經驗，以及她保有堅持不放棄的韌性—「can do」的熱情，鼓勵大家即使充滿挫折，也要勇敢先說Yes!

7月盛夏之日，正值《震旦月刊》52週年慶—Dream Party活動，為回饋讀者的支持，7月底前只要登錄震旦集團網路會員，就有機會抽中「健康電腦椅」、「成真咖啡下午茶組」、「夏普氣泡水機」。邀請您透過閱讀帶來療癒與活力，一同紓壓治癒您的心靈。A



編輯聊天室

《震旦月刊》主編
蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊 AURORA MONTHLY

1971/7/1創刊 · 2023/7/1出版

創刊人 陳永泰

發行 震旦行股份有限公司
發行人 王玉治
地址 台北市信義路五段2號16樓
網址 www.aurora.com.tw

主編 蘇美琪
企劃 劉芮彤、樊溫聖、陳禹元
信箱 maggies@aurora.com.tw
電話 02-2345-8088
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 曲文瑩
印刷 湯承科技印刷有限公司

局版台誌字第1556號
中華郵政北台字第1425號
ISSN 2305-7734
本刊物使用環保大豆油墨印刷

執照登記為雜誌交寄
本刊物為公益發行，分享經營管理及藝文欣賞知識，其文章均為作者之意見，不代表本社之立場，文責亦由作者負責。版權所有，非經本社書面同意，不得轉載本刊任何圖文。本月刊所使用之商標或著作皆屬權利人所有。



四川峨嵋山有「震旦第一」石碑，「震旦第一」為震旦人共同追求的目標。

震旦 如旭日東昇

「震旦」是東方日出之意，象徵著光明與希望，震旦集團承襲源遠流長的歷史命脈，有如旭日東昇，散發著蓬勃的朝氣與躍昇的動力，為追求現代文明而努力。



SHARP
夏普soda presso
氣泡水機
(CO-SM2T-R) 紅
乙組/市價\$4,790



熔岩焦香布蕾舒芙蕾乙份+
指定款創意咖啡飲品 2杯
10組/市價\$720
指定款創意咖啡飲品為：甘芭參(台灣創意咖啡大賽銀牌作品)+神秘限定款(詳情請見網站說明)



震旦家具
Thor 彈性網布電腦椅
青綠/乙張/市價\$9,000



活動網頁



加入會員

•活動期間：112年7月1日起至7月31日止。•八月初抽獎結果將以E-mail或電話方式通知獲獎者，並公告於震旦集團網站(www.aurora.com.tw)及震旦月刊臉書粉絲頁，為保護您的權利，請留下正確資料，以利後續通知。•禮品兌獎注意事項請詳閱官網說明。•《震旦月刊》保留修改、終止、變更活動內容細節之權利，且不另行通知。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.624
JULY 2023



A p.12 B型企業的成真咖啡以創新的五感體驗，做到市場區隔，成功擷獲消費者的心。



A p.20 前雅虎台灣總經理——鄒開蓮



A p.32 針對「寵物」設計的產品，成為另一股不可忽視的商機。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 用Say Yes治癒心靈
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 恐懼為何不是一種有效的動力？
文／艾美·艾德蒙森

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 顧客不想要的再好都沒用
編譯／大師輕鬆讀

COVER STORY

在現代快節奏的生活中，療癒商機正迎合人們對心靈平衡的迫切需求，未來，新穎的療癒方式，將帶來市場新契機。



C 封面故事 COVER STORY

10 心靈平靜新時代
序言／蘇美琪

12 從公益出發的成真社會企業
以影響力商模 創造療癒商機
文／許慈倩

16 從心靈出發的商業模式
非破壞性創造的療癒商機
文／黃祖強

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 前雅虎台灣總經理——鄒開蓮
人生，就是要勇敢走一遭
文／鄒開蓮

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 大失業潮下給社會新鮮人的職場忠告
面試成功的武林秘笈
文／黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 數位化創新經營
用資訊科技打造友善職場
文／詹文男

D 玩味設計 DESIGN

32 萌宠設計系列①
寵物商品潛力無限
毛小孩也要好設計
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

37 帶你重新認識身體
超乎你想像的筋膜瑜珈體驗
文／蔡士傑

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

42 震旦家具×台灣設計研究院工作坊
共創永續設計解方
圖·文／震旦家具

44 互盛推出全新「RICOH IM C4510」
兼顧綠色與資安
打造永續辦公體驗
圖·文／互盛公司



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

46 震旦博物館全新開啟
「AM NEXT」專題
推廣青年藝術家作品
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 古器物學講座
——中國外銷瓷專題①
古代外銷瓷概論
圖·文／吳棠海

52 震旦博物館藏出版
叢書介紹
明青花瓷鑑賞
圖·文／震旦博物館

53 館藏精粹賞析
明永樂 青花桃竹紋梅瓶
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
用微笑散播快樂
用陪伴實踐幸福
圖·文／震旦集團



AMY C. EDMONDSON

艾美·艾德蒙森

文／艾美·艾德蒙森（天下雜誌出版社提供）

恐懼為何不是一種有效的動力？

哈佛商學院領導與管理講座教授 / Thinkers50全球管理思想家排行榜Top1

以前，對於工廠組裝線上的作業員或是農場工人來說，恐懼可能有激勵效果。一個人在完成這些重複性的任務時，會因速度與準確度而受到獎勵。多數的人對於透過恐懼來治理的惡棍老闆，都存有一種印象，而且會把這種老闆的形象內化。

的確，流行文化誇大了這種刻板印象，讓它變得很滑稽，例如：在皮克斯動畫電影《料理鼠王》當中，故事裡的主角老鼠雷米（Remy）如果想要實現夢想、成為大廚的話，首先必須對抗管理廚房的那位專橫的餐廳主廚。

糟糕的是，許多經理人仍然相信可以運用恐懼的力

量來刺激員工。可能是有意的，也可能是無意識的，他們認為心存恐懼的人會對管理有所畏懼，或是擔心表現不佳而努力工作，以避免不愉快的後果，甚至因此帶來好事。

如果工作簡單明瞭且不太可能遇到任何問題，或是提出任何改進的想法，這是有可能的。但對那些必須透過

學習或協同合作才能完成的工作來說，恐懼並非有效的動力。

腦科學已經充分證明，恐懼會抑制學習與合作。二十世紀初的行為科學家帕夫洛夫（Ivan Pavlov）在他的實驗室中，飼養了數十隻狗。結果發現，1924年發生列寧格勒大洪水，讓這些狗飽受驚嚇之後，牠們學習行為任

當人們覺得自己的工作場所，是個可以有話直說、提供想法和問題，而又不擔心受到懲罰或覺得尷尬的環境時，就會有心理安全感存在。

務的能力便受到抑制。當時游泳進入實驗室救狗的人員報告說，水已淹滿籠子，只能看見狗鼻子露出水面。

此後，神經科學家發現，恐懼會讓杏仁核活化，而杏仁核是大腦中負責偵測威脅的區域。如果你在進行重要的演講之前，感到心臟劇烈跳動且掌心冒汗的話，那就是杏仁核的自動反應所致。

恐懼會抑制學習。神經科學上的研究顯示，恐懼會消耗生理資源，把這些資源從管理工作記憶和處理新訊息的大腦部分轉移出去，將有損進行分析性思考、創造性洞察，以及解決問題的能力。這就是為什麼人們在害怕的時候，很難有好的表現。

因此，一個人的心理安全感受如何，會強烈影響他們參與學習行為的傾向，例如：資訊共享、尋求協助，或者實驗之類的行為。同時



也會影響員工的滿意度。階層制度（或更具體地說，因其處理不當所引發的恐懼）會降低心理安全感。研究顯示，階層較低的成員和階層較高的成員相比，前者通常比較沒有安全感。

研究還指出，我們會不斷評估自己的相對地位，監控自己與其他人比較起來顯得如何。我要再次強調，這大

多是下意識進行的。此外，在階層組織中位階比較低的人，在位階較高的人面前會感受到壓力。

心理安全感描述的是一種信念，亦即相信人際風險；例如：尋求協助或承認失敗所導致的後果，無論是正式的或非正式的，都不具有懲罰性。在讓人覺得有心理安全感的環境中，人們相信犯

錯或求助不會招致不好的回應；這裡允許並期待大家坦誠相待。當人們覺得自己的工作場所，是個可以有話直說、提供想法和問題，而又不擔心受到懲罰或覺得尷尬的環境時，就會有心理安全感存在。

心理安全感不等於以和為貴

在充滿心理安全感的環境中工作，不意味著人們永遠都會為了以和為貴而同意彼此；也不意味著人們對於你所說的一切都會給予稱讚，或是無條件支持。實際上，情況恰恰相反。

心理安全感關乎的是坦誠相待，以及有建設性的意見分歧、想法的自由交流不會出現。毋庸置疑，這些對於學習與創新至關重要。任何工作場所都會有衝突發生，這是無法避免的。然而，心理安全感可以讓意見衝突的各方人馬，都能坦率說出困擾。

在我提供諮詢或是研究

過的許多公司中，我會聽到以下說法的不同版本：「我們對於某某公司的和善存疑。」接著描述彼此在會議上「以禮相待」的共同經歷，等到後來大家在走廊私下交談時，才出現意見分歧，而且傾向於不按照會議討論的內容來執行。

簡言之，和善不是心理安全感的代名詞，心理安全感也不代表輕鬆或撫慰，而是指能夠坦誠相待，以及為了從不同的觀點中學習，願意涉入有建設性的衝突。

只有心理安全感還不夠

我的本意不是暗示你，想要達到高績效，你所需要的就是心理安全感。我想說的是，心理安全感可以把阻擋人們實現目標的煞車鬆開，但它並不是為汽車提供動力的燃料。在任何具有挑戰性的產業環境中，領導者都有兩項重要任務：第一，他們必須建立心理安全感，以帶動學習、避免可預防的失敗。第二，他們必須樹立高

標準，激勵員工，讓他們設法達到。設定高標準仍然是至關重要的管理任務，而分享、強化及不斷強調有價值的目標也一樣重要。

在當今多數的工作場所中，泛泛之舉根本不可能出類拔萃。在知識工作領域，卓爾不群無法被輕鬆簡單地衡量。更重要的是，要確定人們是否無法達到可能的最高標準，幾乎是不可能的。要讓具有不確定性的計劃展現清楚的成果，需要時間，而良好的過程也很難被有效地測量出來。

換句話說，領導者如果希望激勵員工有好的表現，就必須激發他們、指導他們，提供回饋意見，同時還要讓卓越表現成為可以獲得獎賞的體驗。把工作環境打造成讓員工可以安心對挑戰、擔憂及機會進行公開交流的地方。這是二十一世紀最重要的領導職責之一。

出自：《心理安全感的力量》／天下雜誌出版社

// 領導者如果希望激勵員工有好的表現，就必須激發他們、指導他們，提供回饋意見，同時還要讓卓越表現成為可以獲得獎賞的體驗。//

你問
我答

No.
624

《震旦月刊》 與您一起提升職場競爭力！

翻開月刊，從中找到管理與知識的力量，
讓能力再升級。



Q

成真咖啡以創新的五感體驗做出一家咖啡店的新高度，捐出獲利_____做公益是董事長王國雄的堅持，並勉勵職場工作者，好好爬第一座爭逐名利的山，為將來爬第二座利他的山做準備。

掃描看解答



A 30%

C 20%

B 50%

D 10%

顧客不想要的再好都沒用

編譯／大師輕鬆讀



看更多精彩內容



顧客想要什麼？企業如何提供最好的服務？許多公司以為只要每件事都做到最好就可以贏得所有顧客的青睞。事實卻不是這樣。

人類 價值永遠不會過時，也不會被新技術取代，消費者真正要的是認可、尊重、信任、公平和誠實——是社會的基石，也是現代商業的真正貨幣。能夠滿足這些需求的企業將比做不到的競爭對手表現得更好。一家公司如何開發出基於人類價值觀的市場產品呢？

這一切都要從所有商業交易的5個共同特性開始：

特性 1 價格：誠實的價格——不一定最便宜。

大多數企業自然而然假設顧客想要最低的價格。實際上，消費者不希望價格受到人為哄抬，只為了在促銷活動中能被標示出令人印象深刻的價格。對今天的大多數消費者來說，尋找最低價格只是做出購買決定的一項因素。更多時候，誠實的價格其實更受青睞。

特性 2 產品：品質一致——但不一定最好。

企業認為顧客想要無與倫比的品質。事實上，消費者希望產品與他們的價位一致。如此一來，如果價格較低的產品足以滿足他們的需求，他們就不必花更多錢購買頂級產品。今天的消費者時間吃緊、壓力極大。他們根本沒有興趣了解哪些「最新」和「改進」的產品是「最好的」。他們也沒有能力去驗證廣告上的說辭。事實上，大多數消費者的原則是，除非一個產品真的鼓舞了他們，並與他們熱衷的東西相關，否則他們會忽略廣告中聲明的性能。

特性 3 取得：方便瀏覽——沒有太多障礙。

過去對於一個企業來說，取得是指地點。今天的消費者重視良好的瀏覽——能夠以最少的麻煩、混亂或分心來完成某件事情。它意味提供與企業互動的能力，無論消費者喜歡在什麼地方或以什麼方式，讓消費者快速找到他們要找的東西，然後同樣快速離開。

特性 4 體驗：個人化——而非娛樂化。

許多企業錯誤地將體驗等同於娛樂。消費者並不希望被娛樂——他們希望被當作獨特的個體，並獲得針對他們情況的產品和服務。雖然有時候，娛樂確實可以適當地增強一個良好的商業產品，但娛樂永遠不會成為可行的替代品。為什麼呢？除了今天每個消費者都缺乏時間，並且隨手一按就有大量娛樂選擇之外，顧客真正想要的是與他們往來的公司有一種親密感。而顧客和員工之間的互動將決定體驗的品質。

特性 5 服務：完整的基本服務——不是只有良好的增值服務。

消費者討厭企業在某一方面提供「增值」服務，卻在其他方面的基本服務發生慘不忍睹的情況。消費者需要的不是大量選擇，而是可以根據需要定製的一致和可靠的服務。服務也是顧客對企業形成認知的一個關鍵因素。優秀的服務可以抵消和彌補企業在其他許多方面的不足。要提供優質的服務絕對需要付出努力，需要偉大的領導和高度重視為顧客提供服務的企業文化。

在現實中，沒有一家公司能在5個領域都做到世界一流等級或主導地位，通往商業成功的道路實際上需要公司決定一個主要特性，他們將在該特性占據主導地位並交出世界一流的成績。例如：沃爾瑪成功地將自己定位為持續低價的主要倡導者。星巴克把門市設在人流量大、交通便利的地點。西南航空則以顧客體驗聞名，而且往往有趣且古怪。A

心靈平靜新時代

序言 / 蘇美琪；文 / 許慈倩、黃祖強

在現代快節奏的生活中，療癒商機正迎合人們對心靈平衡的迫切需求，未來，新穎的療癒方式，將帶來市場新契機。



CHAPTER 1

從公益出發的成真社會企業

以影響力商模 創造療癒商機



CHAPTER 2

從心靈出發的商業模式

非破壞性創造的療癒商機



CHAPTER I

從公益出發的成真社會企業

以影響力商模 創造療癒商機

採訪／許慈倩（資深媒體人）·圖／成真咖啡

因為想做公益而開創事業第二春—這可能嗎？不只可能，而且已經被實現。成真社會企業董事長王國雄自王品退休，便落腳在台中「公益路」，旗幟鮮明地宣告要做公益的決心。從成立社會企業到通過B型企業認證，成真的商模緊扣ESG議題，欣逢震旦月刊52週年，專訪王董事長分享成真咖啡（Come True COFFEE）如何打造療癒商機，創造同仁、消費者與環境多贏的局面。

追求獲利也能實踐公益目的

「審計新村」是老屋重獲新生的代表，更是年輕人們實踐自我的夢想基地。最早進駐的「成真咖啡」以創意餐飲打響知名度，進而鼓舞許多懷抱創業夢想的年輕人在此築夢。成真

社會企業董事長王國雄說，為了讓消費者感受當時年代的氛圍，把老樹和房屋架構都保留下來，營造很好的效果。「有了這家店，才有後來的14間店！」他說，當初選址並非著重商業利益，只因老屋、綠樹，自帶文創的靈魂，也符合他想做社會企業的初衷。



看更多精彩內容



至於為什麼是「社會企業」？出自2015年美國知名社會企業TOMS創辦人布雷克·麥考斯基來台演講，王國雄正是聽眾之一。「從他的演講中得知有一種創業型態叫做社會企業，可以一邊賺錢、一邊做公益，我覺得這最適合我。」這場演講給了他明確的創業道路，於是他創了「成真社會企業」，並決定將獲利50%捐贈出去。當時會計師告訴他，成立社會企業捐出獲利30%就可以了，但他喜歡台灣人常說的「一人一半感情比較不會散！」毅然決定捐50%。

王國雄作為性情中人，卻非感情用事。在同仁眼中，他可是個很「潮」的董事長，每每得到什麼新資訊就分享，同仁得要趕快去

學才能跟上他的腳步。就在全公司上下戮力經營成真品牌下，今年度實體店營業額可望達兩億元新台幣。

如此一家、兩家，從北到南展店，然後把獲利一半回饋給世界展望會，資助其在非洲鑿井，迄今已在馬拉威、尚比亞、莫三比克三個國家挖了18口井，每一口井可幫助約100戶家庭取得潔淨水，換言之，目前已有近2千個家庭因為成真而有乾淨的水可用。

運用五感體驗 擄獲消費者的心

成真企業熱心公益，是媒體所津津樂道的。不過王董事長深知，在商業競爭中，自身的競爭力才是王道。以咖啡館而言，他極盡能事地創造「五感體驗」，讓品味越來越刁鑽的消費者也給予好評。不只台中公益店，成真進駐桃園藝文町同樣看中老屋無可取代的氣質，成真再次讓療癒的咖啡香飄盪在木造日式老屋中，展演光陰之美。而每家分店也會隨著在地空間氛圍，或有輕爵士自在發聲，或有BOSA NOVA增添異國風采，每個音符都陪伴顧客在空間裡自在安歇。



成真咖啡創始店_位於台中市公益路的審計新村門市



台灣創意咖啡大賽作品—甘芭爹

而成真的產品更是競爭力的主幹—精品咖啡，以滴漏咖啡壺盛裝，從咖啡注入杯中開始，香氣竄出，就是一場視覺與嗅覺的饗宴；而創意咖啡的吸睛更是從服務生送上餐桌就開始，奇幻的視覺享受外還有桌邊解說，先是製造驚喜，接著讓顧客「知其所以然」。

一項項人氣商品，包括成真獨創的「彩虹飯」、蛋香滿溢的「日式舒芙蕾」，成真還推出季節限定，如：冬季的草莓、夏天的芒果，讓消費者透過飲食感受不同季節的變化；此外，北中南不同店家、甚至是海外分店也會推出地區的限定產品，例如：成真第一家海外分店（位於馬來西亞店）就推出黑糖珍珠奶茶舒芙蕾，一上市就大熱賣。這些行銷手法對品牌來說，無非是增加操作難度，但卻更能提高顧客多元的感官體驗並帶來滿足，不失為顧客一再回流的關鍵。



熔岩焦香布蕾舒芙蕾

先療癒同仁 顧客終將被療癒

公益不是口號，企業必須先療癒同仁，才能讓公司上下往一致的方向前進。猶記得疫情期間餐飲業哀鴻遍野，許多店家不支歇業。然而成真在疫情日益嚴峻下宣布了兩件事：「一不減薪、二不裁員，以此安定同仁心情。」但是店開著，卻沒有顧客上門，成真於是發展外送產品，透過外送平台來取餐，以及研發線上點餐系統，讓客人點餐後來店自取。

而十四家店每個月巡迴一輪，是王國雄的日常。其中還安排早晨的約會，到各店與同仁圍成一桌，喝著自家精品咖啡邊談公司發展與企業文化，他笑著說，這一小時的約會看似輕鬆愜意，他還是會隨機抽問同仁公司的經營理念。

近距離與同仁互動，也為了及時提供關懷！曾有位同仁晉升主管後，壓力大到必須看心理醫生。公司懇談後讓他卸下主管職務，返家休息直到情況好轉再重返職場。王國雄視人才為資本，當同仁狀況不好，不是資遣或逼退，而是協助對方度過關卡。這種關心，對於職場工作者來說再療癒不過。

關注ESG 為品牌力加值

把事業做大，影響力也會水漲船高，國際化一直是王董事長的目標。所以他在創業不久就申請了B型企業認證，因為一旦通過，代表成真不只在台灣得到肯定、在國際間也會被認可。他憶述，當時提出申請後便請主辦人積極與認證單位聯絡，不斷詢問對方有哪些項目要改進？這使對方印象深刻，於是只花了五個月便取得認證。截至目前，成真仍是國內唯一一家通過B型企業的咖啡店，而在國際間也是鳳毛麟角。

擁有公益DNA的成實在永續作為上也不缺



席。例如：與馳綠合作，提供咖啡渣製作更環保的機能鞋，為永續盡上心力。至於線上商店，商品包裝採PackAge+配客嘉循環包裝，每個袋子可重複使用50次以上，平均使用一次可減少約1.2Kg碳排，讓消費者一同加入綠色循環經濟生活的體驗。

在咖啡豆方面，除了市場上受歡迎的非洲及中南美豆之外，過去兩年也和嘉義阿里山上咖啡農合作，參與咖啡豆製程，並採購成為店內商品，成真也將終端消費者的相關建議與資訊帶給咖啡農。成真的社會參與活動也非常多元化，善用自身品牌力量與公益團體結合，只要能幫助募到更多款項，成真總是義不容辭。

盡責的企業公民 擴大療癒商機

成真咖啡以創新的五感體驗做出一家咖啡店的新高度，捐出獲利50%做公益是王董事長的堅持，他引用大衛布魯克斯（David Brooks）著作《第二座山》的概念：爭名逐利的第一座山他已爬完，目前正在爬的是利他的第二座山，他勉勵職場工作者，好好爬第一座山，為將來爬第二座山做準備。而就某種程度來看，成真的同仁是幸福的，在爬第一座山的同時也可感受到爬第二座的快樂。

在成真穩步拓點的當下，終於開放加盟。王

董事長表示，很多人想加盟成真，但加盟主要是一起經營成真品牌的合作夥伴，自然希望對方能經營成功，並認同公司做公益的理念，所以在評核標準上相當嚴格。

開放加盟，正是因為看見越來越多創業者都有自覺，經營事業不只是牟利，還會考慮到永續、公益等，也就是把公司治理做好的同時，也照顧到人、社會與環境；所以提供成真品牌加盟，讓更多人在利他的道路上一同努力。關於共好的種種想像，不只在台灣結了果實，未來也期待進軍國際，擴大影響力，讓善的美好無遠弗屆！**A**



ABOUT 成真社會企業董事長 王國雄

2015年創辦人王國雄第二次創業，決定以回饋社會與公益為公司經營目的，以社會企業的角度，創立商業模式暨公益平台。以線上銷售咖啡豆與線下實體門市的咖啡體驗，揉合創意發展出因應台灣在地食材限定的創意咖啡。並將獲利50%回饋於「非洲潔淨水計畫」，貫徹「讓咖啡循環世界美好」核心價值，達到善的循環。



CHAPTER 2

從心靈出發的商業模式

非破壞性創造的療癒商機

文／黃祖強·經營趨勢顧問

全球歷經三年疫情Covid-19影響後，如何提振與恢復經濟組織與個人活力，從疫情的考驗中重新整合資源，找到全新的市場。亦或從心靈層面出發，建立不與舊有市場競爭的新模式，得到商業價值與療癒機會，已成為企業經營與職場工作者的課題。

過去 談創新，產經學界不乏與「破壞」(disruption) 作為連結，認為唯有破壞才是創新的最佳途徑，於是「創造性破壞」(creative destruction)、「大破、大立」等常作為以此成功案例的論點詞彙。

但經過這幾年，特別是疫情的洗禮下，亦

出現不同的經營省思，如果都要靠完全破壞產業才能造就新興的市場，這中間的代價不是每一個企業都能負擔的起，甚至還沒完成破壞，企業就無力支撐再造，或者被對手顛覆性的產品完全替代，產生零和式的競爭結果，顯然當中有巨大的社會成本會被輕忽，

|| 「非破壞性的創造」指在不摧毀現有公司或工作狀態下，形成新的產業、新的工作以及有獲利的成長，達到企業與社會雙贏共榮。||

而對於創新的社會價值也容易產生曲解。

找出非破壞性的機會 是產業商機的延伸

「非破壞性的創造」(nondisruptive creation)，指在不摧毀現有公司或工作狀態下，形成新的產業、新的工作以及有獲利的成長，達到企業與社會雙贏共榮。2005年提出藍海策略理論的歐洲工商管理學院教授金偉燦(W. Chan Kim) 與芮妮·莫伯尼(Renée Mauborgne) 在2023年最新著作《超越破壞》(Beyond Disruption) 系統性地闡述這觀點的重要性，他們並非否定「不破壞就死路一條」因畏懼對組織行動所帶來的力量，但若能在不破壞其他人的情況下，創造能成長的新市場，則有助於彌補企業與社會的鴻溝關係，產生更多的凝聚而非分裂的正能量。

作者以大陸水產飼料商通威集團為例，為符合推動綠能發展，在電力需求提高的東部與中部地區，要找多餘的土地已經非常困難，該集團用自身的漁場水域把沒有使用的部分用來生產綠能，提高水資源的經濟價值。他們開發出創新網箱式水產養殖系統，將太陽能板整合一起，一方面可以降水溫減少光合作用與藻類生長，提高漁獲量，一方面透過太陽能板來發電，除帶給地方政府增加新稅收，也為他們自己增加豐厚的業務。

可以預期因應氣候及自然環境持續遭破壞，全球轉向「綠色革命」，加上推動降低汙染、更健康的生活方式趨勢引領下，未來在當前的產業模式，勢必會產生相當廣泛的轉變，促使企業及消費者轉向永續之路，可能會創造數千萬個新型態的「綠色工作」。事實上找出非破壞性的機會，也是「療癒商機」的延伸，也更符合「樂活」的趨勢。



另外，針對全球線上遊戲的趨勢發現，年輕人想看專業玩家競賽的需求高升，主動整合電玩製造商與第三方電子競技主辦商，打造不同於玩遊戲本身的一級賽事，讓頂級玩家在大型競技場如明星般出賽，玩家技術動作完全在螢幕上展現，現場可吸納5萬名粉絲，並在線上全球直播吸引1億粉絲同步收看，這個新型產業創造至少10億美元營收效益，且沒有產生破壞原有遊戲與運動產業。

案例①：運動觀光的療癒商機

健康加旅遊的個性化市場，每個城市特色不同，也產生各自特色的商機。疫情讓人們更重視健康，跑馬拉松的人愈來愈多，是全球趨勢。如第28屆羅馬馬拉松是新冠疫情後，義大利舉辦的第一場馬拉松賽，共吸引了110國家地區、約3萬名選手參加；除了報名費，選手在周邊城市遊玩、吃美食，主辦單位預估，已為羅馬創造逾3000萬歐元的商機。另外，根據2023

年東京馬約3.8萬人的報名人數來算，超過8.7億日圓（約新台幣2億元），加上選手住宿、交通、飲食等費用，參賽者的朋友也要觀光，賽事連結旅遊的收益驚人，10年就成為亞洲最大的馬拉松比賽，連當義工都要抽籤！

根據統計，台灣一年有高達800場馬拉松，平均每周都有14.2場賽事舉行，台灣堪稱是全世界馬拉松密度最高的地區。太魯閣馬拉松2022年近2.6萬人登記參賽，可參賽抽出約1.3萬人，報名收入高達1千萬元，也帶動花東的觀光效益。在彰化的田中馬結合「米倉」特色，推出「在稻浪天堂中奔馳」，讓小鎮「田中」變成觀光景點，創造地方的價值成為活動成功關鍵。

案例②：食品創新的生產模式

喬治·蒙貝特（George Monbiot）在2022年8月著作《再生：不耗竭地球也能餵飽全世界》（Regeneration: Feeding the World without



|| 未來在當前的產業模式，勢必會產生相當廣泛的轉變，找出非破壞性的機會，也是「療癒商機」的延伸，也更符合「樂活」的趨勢。||



Devouring the Planet) 中，提出當今缺陷的全球糧食系統：不僅造成環境危害，本身有崩解之虞。進而提出創新的食物生產模式。

他參訪過芬蘭「陽光食物」(Solar Foods) 公司，那裡採用「精釀」科技，從某種吃食氫氣的土壤細菌製造出一種富含蛋白質的麵粉，神奇的是過程中沒有用到任何農作物。蒙貝特表示，重點不在做出鬆餅，而是蛋白質含量約65%的麵粉能成為更好的替代品，比起現在食用的主要蛋白質來源更便宜、更健康，還能開創全新美食，最重要的是這種精釀科技只用到極少的土地、水和肥料，可能會是至今所研發最環保的食品科技。

蒙貝特認為精釀科技潛力無窮，有許多優點，除了改用單細胞生物製造蛋白質，能將人類占用的大片土地歸還給地球，讓大自然各種生態恢復原貌，藉此拯救地球生態；目前，相關的創新食物生產技術尚未完全商業化，但有類似「陽光食物」的公司已提出上市計畫。他期許，這些產品一旦上市，還能觸發有創意的廚師設計新餐點，研發科技性的新美食，引領新的食物革命。此案例也是典型的非破壞性創造！

創造能自我療癒的工作價值

輝達 (Nivida) 總裁黃仁勳在來台的演講中說：「我常在公司講娛樂價值 (entertainment value)。如果你覺得你做的事是好玩的，這就叫具有娛樂價值。工作創造娛樂價值，我熱愛我的工作，把它當玩樂，過程中就會產生娛樂價值。」

他舉打高爾夫球為例，「有時不小心擊球失誤，球飛到遠方樹林，在尋找球的過程中，娛樂價值會讓心態轉變。你可以覺得很糟，這桿打的很爛，讓自己處在不利的狀態，開始討厭這個遊戲 (人生)，或者，你看的是下次打擊，就算走很遠，經過果嶺、樹木、池塘、沙坑，覺得會很好玩。當公司處於困難時，娛樂價值會發揮很好的作用。」

但是，這不表示自己是個盲目的樂觀主義者。「我相信，總是有機會、希望，但我不會把希望當策略。如果要成功，不想浪費時間、資源，必須聰明的發展策略。思考時，要心腦並用，尤其是創業者，更要學會同時用大腦與心思考。」以此，對於思考非破壞性創造所帶來新市場，相信會更有收穫！**A**



鄒開蓮

前雅虎台灣總經理

人生，就是要勇敢走一遭

文／鄒開蓮（天下雜誌出版社）

身處瞬息萬變、以男性為主的網路世界，前雅虎台灣總經理鄒開蓮靠著細膩的觀察與自省，提升自我，修練出獨到的管理風格，對上獲得全權信任，對下深受部屬愛戴。在許多乘風破浪的時刻，她總是勇敢面對內心的聲音，做出選擇，在未知中看見機會，而不只是風險。因為「人生最棒的事情，就是you never know」！

20 20年年底，五十五歲的我，正式離開全職三十年的職場，卸下Verizon Media國際事業董事總經理一職。二十年

前，我從一個外行人，由音樂頻道MTV加入雅虎台灣擔任總經理。當時，公司只有十五人。到我離開時，Verizon已不只是雅虎，



看更多名人講堂

「can do」的熱情打動了大家，並且以堅持不放棄的韌性，在低谷時，激勵了很多人。包含很多女同事表示，我給了她們一個女性領導的榜樣。

還有全球廣告技術平台，以及其他媒體如TechCrunch。我負責北美以外所有市場的業務與電商、媒體服務，包括亞太、歐洲、拉丁美洲地區，團隊有近兩千位同仁，是公司裡第二大的組織。

10月，我的老闆、執行長古魯·古拉潘（Guru Gowrappan）宣布我要離開的消息，外商公司向來很少對一個要離職的人歌功頌德，但我老闆給了我很大的肯定與讚揚，還安排我在全員大會中跟大家分享、告別。

在台北辦公室，正逢疫情期間居家工作。那天我進公司錄線上月會直播，一走出來錄音間，看到各部門同事特別進來公司，排隊要跟我拍照。長長的隊伍，就這樣一路蜿蜒開來。他們跟我擁抱，像是來為親愛的家人送行，我的眼眶紅了。

我收到幾百封來自全球四面八方的電子郵件跟我道別。很多人感謝我曾經給他們成長的機會；很多人跟我只有一面之緣，也寫信來跟我道別。他們說，我「can do」的熱情打動了他們，我堅持不放棄的韌性，在低谷時，激勵了他們。很多女同事表示，我給了她們一個女性領導的榜樣。



回顧這三十年的工作生涯，我非常享受，喜歡和別人一起攜手朝著目標奔跑。不管外界發生多大的變動，情況多艱難，我總能看到希望，並且幫助大家不被眼前難關卡住，轉而用新的視角、新的態度面對，挺身前進。能夠在職場上影響許多人，比起工作成績上的肯定，更讓我覺得有意義。

大膽挑戰網拍，正面對決eBay

2002年2月，雅虎併購台灣奇摩站的整合工程進行了一年，運作開始穩定，我是總經理。這時，看見eBay即將進入台灣的消息。當時eBay獨霸全球電商，比亞馬遜還強。我想eBay一定做過功課，這代表台灣的拍賣是值得做的，時間就是現在。

雅虎也有一個拍賣服務，是美國的平台，但幾乎沒人關注。台灣已有一些人在上面買賣，我們的機會，就是盡快把美國的平台拿回來本地化，趁eBay還沒站穩時，藉著入口網站的流量優勢，全力衝刺。於是，身為台灣總經理的我，決定單槍匹馬飛去美國，到總部向創辦人提案。當時，是2002年4月，距離eBay進入台灣不到兩個月的時間。

創辦人楊致遠答應見我，我的心情十分忐忑。他帶著全球策略的執行副總裁走進來，寒暄以後，他說：「你要來談什麼？」我提出雅虎奇摩要加速進軍拍賣的計畫，和eBay一較長短。他用一種懷疑的態度打斷我說：「Rose，你有沒有搞錯，你要跟eBay競爭？你懂怎麼做拍賣嗎？」他們看著我這台灣小市場總經理，只差沒有說：「你瘋了嗎？」



我做了幾張簡單的投影片，重點放在：為什麼雅虎在台灣應該發展拍賣、為什麼是現在，以及為什麼我們有機會成功。台灣廣告市場的餅不大，約800億台幣，整體成長有限，然而零售業則有數兆元的規模。拍賣是賣家進入網購門檻很低的平台，個人賣家擴展到專業賣家是必然的趨勢。切入電商能帶來巨大的商機。

接著，我再把雅虎奇摩拍賣未來的規模，以「用戶數×轉換率×平均購買金額=拍賣成交量」這個公式算給他們看，再參考eBay的收費方式算出營收。突然間，大家眼睛一亮。哇，有這麼大的潛力，開始有興趣了。

這樣分析下來，我看得出，原本不信的大老闆買單了！於是，楊致遠說：「好，我給你十六個人，先把產品做好。」我相信，不只是我的計畫有說服力，我的勇氣也感染了他。

總部的支持大大激勵了團隊。雅虎拍賣快速成長，把eBay拋在後面。兩年後，平台上已有四百多萬件商品，真的是「什麼都有、什麼都賣、什麼都不奇怪！」2004年，我們開始收費，成功打造了一個全新的營收來源。2006年10月，eBay退出台灣。回想當初跟創辦人提的願景與目標，我們竟真的做到了！

不管數學好不好，都該把數字當好友

有一天，我的大老闆、MTV亞洲區總裁，

把我叫進他辦公室，問我：「Rose，台灣總經理現在出缺了，你願意去做嗎？」雖然我完全沒有心裡準備，但我毫不猶豫說：「Yes，我願意。」那年我三十二歲，突然成為MTV台灣總經理。

總經理和一般主管最大的不同，是看事情的格局。過去只要負責一個部門，現在要扛的是公司整體的營收與獲利，以及跨部門的管理。各種功能環環相扣下，決策的複雜度跟困難度都大為提高。我要負責台灣公司的盈虧，節目、製作、業務、系統台、行銷、人事，全報告給我。我過去只做行銷，一下子，突然什麼都要管，究竟，我要把力氣花在哪裡才對？

做為一個新手總經理，我知道，很多人都張大眼睛觀察我的表現，看我究竟適不適任。我需要儘快展現出一些成績，贏得他們的信心。也許你也開始接下一個更大責任的工作，或是有企圖心想以高階經理人為目標。希望我第一次做總經理的經驗，能夠帶給你一些幫助。

我去請教一位做總經理的朋友。他說，記住，總經理就是要會幫公司賺錢。所以，我為自己設定的第一步是，先弄清楚公司怎麼賺錢、什麼會影響營收。為此，我請財務長先教我看懂財報。

從小，我一直很怕數學，除了數學成績差，我也一直以為自己是感性右腦強過理性左腦的人。直到我在研究所接觸到會計，看到每一條分錄、每一個數字，背後都有營運跟管理上的意義，而財務報表正是對一個公司精簡優雅的整體表達。我才了解，數字跟數學不一樣，弄不懂三角函數，並不影響我理解財務。

不管你數學好不好，都應該把數字變成你

|| 不管你數學好不好，都應該把數字變成你的好朋友。不論是財務報表還是績效指標，管理必須有數據為憑，看出數字背後的意義，這是管理必學的功課。||

的好朋友。不論是財務報表還是績效指標，管理必須有數據為憑，看出數字背後的意義，這是管理必學的功課。從財務報表中，我看到幾點：

1 MTV的主要營收是廣告和贊助，但收入一直沒有太大起色。

影響廣告收入的，最直接就是收視率。但由於MTV是小眾媒體，系統台的滲透率低，自然影響收視戶和收視率，連帶左右廣告收入。

2 節目製作費和人事費用是最大的成本。

節目型態和收視率息息相關，但高收視的節目，製作成本也高。MTV的分眾性質，讓它的收視率很難跟綜合台競爭。我必須想，有限的資源該投資在哪裡。要吸引廣告主，把錢花在做一兩個收視率高的節目，還是換一種方法，把資源投入在塑造MTV「潮」、「酷」、「年輕」的指標性品牌。哪個更有效？我決定後者。

這兩點一旦釐清，工作的優先順序就漸漸清楚了。MTV台灣當時還在虧損，首要之務是增加營收。不過，擺在眼前的是，我有一個大盲點：我過去不但沒做過業務，更沒帶過業務，不懂業務的流程、眉角。

我們亞洲總裁是個英國人，過去是業務出身的。他每星期都親自跟我們做業績檢討，我就拿著業務主管給我的報表報告。一天下午，他突然打電話給我，問我上個星期顧客簽回了多少？這一季的業績我有多少把握等，一連串問題丟過來，我發現自己根本無法立即回答。

他對我說：「Rose，你今天坐在這個位

置，這些數字都要隨時在你指尖上，一清二楚。」這段對話，至今我想起來依舊歷歷在目。對我來說，就像一個學生突然被老師抽考，瞠目結舌之際，才知道自己對業務一知半解，囫圇吞棗。於是，我知道一定要把業務搞懂，了解業務的痛點，以及如何打動顧客。做生意，這是必修課。A



鄒開蓮
前雅虎台灣總經理

32歲當上台灣MTV總經理，並於2000年加入雅虎（Yahoo），擔任台灣總經理。之後升任雅虎亞太地區最高主管達10年，負責日本、韓國、香港、台灣、東南亞、印度與紐澳等亞太地區，執掌媒體內容、數位廣告及電子商務等業務。Verizon於2017年併購雅虎後，鄒開蓮於2018年至2020年擔任Verizon Media國際事業董事總經理，負責除美加市場外的其他全球市場的廣告業務與媒體服務，是台灣少見進入跨國企業核心決策圈的經理人。

好書推薦

《親愛的別怕，勇敢說YES》



作者：鄒開蓮
出版社：天下雜誌出版社

作者以文組出身，躋身男性為主的一流國際網路企業決策圈；不藏私的人生告白，並分享她的甘美、苦澀，以及管理之道即使充滿挫折，也要勇敢先說Yes！

面試成功的武林秘笈

大失業潮下給社會新鮮人的職場忠告

文／黃至堯·知名人力資源專家博士



看更多人資觀點

專欄作者 |



黃至堯

知名人力資源專家博士

社會新鮮人逐漸進入職場，就遇上市場不確定性，企業用人趨於保守，這也是為什麼經常會聽到面試都談得不錯，但遲遲收不到聘書，最終不了了之。今年前兩季，全球新創發源地矽谷就裁員超過10萬人，面對這一波裁員潮，即將步入職場的年輕學子一定是既徬徨又迷茫，面對就業難，求職難的當下，肯定有很多的問題。

QA

「影響」 力教育基金會」專注求職相關的公益教育，六年來幫助數千名職場新鮮人增加職場競爭力。我碩、博士學位攻讀的都是人力資源，20多年來在全球各地幫企業找人才、找專家，協助企業解決問題創造效益。打過交道的老闆、高管及HR也有上千人，上個月受邀回到母校「中國文化大學」畢業典禮上分享我的職場經驗。今天就將內容整理成文字給即將踏入職場的新

|| 要持續並且刻意地讓自己去涉獵與體驗，將資訊由認知層面轉入更深的潛意識層，持之以恆的輸入同時輸出。在擴大自己交友圈的同時，一定會有意想不到的收穫。||

鮮人，或是職場年輕夥伴一些參考與建議。

人來說都很重要。提醒你，打造個人IP（個人品牌）要趁早。

Q1 目前的求職市場如何？

整體來說，大環境不好、企業用人普遍傾向保守、找工作的時間會比你想像的久、想找到理想工作更是一個字「難」，很可能投了很多履歷都沒有回應，好不容易有了面試機會，但面試後也就沒有下文。這些都很正常！因為對未來前景不明，企業是不會輕易加人。

你們畢業於一個混亂的時代，矽谷第一、二季裁員超過10萬人，銀行倒閉、俄烏戰爭、地緣政治等因素，過去所學的知识跟經驗很可能明天就被淘汰。但同時也是一個機會最多、個人影響力爆棚的時代，只需要一台手機就能影響全世界。持續學習與擁抱新知對每個

Q2 有沒有保證找到工作的秘笈？

武林秘笈當然有，按照以下步驟，保證你找到工作：

1 履歷怎麼寫？

- 首先你一定要花時間研究清楚你的目標公司：主要的顧客是誰，當前的挑戰是什麼？
- 把「寫履歷」改成「寫提案」，如：我可以為企業提供什麼價值？且價值大於薪資你就容易錄取了。
- 把自己的優勢能為企業帶來的價值說清楚，最好能透過執行過的案例說清楚、講明白，比如：你是ChatGPT專家（使用的爐火純青，並且還能授課）

2 履歷投給誰？

- 如何選擇目標公司？你需要思考的是，哪些公司特別需要你？
- 善用人脈。是人都有人脈，無論是你實習過的老闆跟同事，學校的老師，還有已畢業的學長姐，包含你的家人。記住，有關係就要用關係，沒有關係就去找關係。踏出校園的第一步人脈一定要用起來。
- 參與相關求職活動。透過各式各樣的就業博



覽會或公益求職活動，你都有機會可以面對面見到各類的大人物，他們很有可能對你有幫助。

3 面試怎麼辦？

1 角色扮演

反覆練習，從來沒有所謂應變反應。

- Q：給我三個錄取你的理由？
- Q：你對我們公司的理解？
- Q：簡單說明一下我們產品的優勢？

2 服裝時間

按行業習慣穿著得體；不要準時，要提早10分鐘到，熟習環境讓自己進入狀況。

3 過程展現

微笑、自信、清晰表達你的優勢，讓面試官留下「好印象」，善用Active Listening！

4 最後結束

感謝的話慢慢說，椅子記得放回原位。

Q3 進入職場後如何跟人打交道？成為受歡迎的人？

海博文化教育協會執行秘書林世其是我認識人緣最好的人，每一次介紹朋友給他大家都對他總是讚不絕口。林世其表示，社會是多元的存在，進入職場你將會接觸到形形色色的人，而「人際溝通力」絕對是你的基本裝備，如何讓人感受到跟你聊天是愉快的，這就考驗你腦袋裡平時儲存的內容。

他建議年輕人要持續並且刻意地讓自己去涉獵與體驗，將資訊由認知層面轉入更深的潛意識層，持之以恆的輸入同時輸出。在擴大自己交友圈的同時，一定會有意想不到的收穫。林世其強調良好的人際關係是社會新鮮人在下一階段，究竟是往上提升或是往下沉淪的核心關鍵點。

Q4 HR最在意的軟實力是？

大多數的工作都需要透過團隊協作來完成任務和專案。前三大智能鞋業製造集團EP集團人資長林子涵強調，新鮮人一定要有良好的團隊合作意識，不單可以提高工作效率，並且將在職場中取得更大的成功。學習如何與其他人合作，如何有效地分配任務和責任，並且尊重其他人的意見和貢獻，對於每個人來說都很重要。

團隊中，每個人都有不同的技能和經驗，學習與不同背景和技能的同事合作，透過共同合作、累積經驗，成功地完成每項專案，取得良好成果，才是成功的基礎。騰訊馬化騰曾經說過：「團隊合作是成功的關鍵，一個人無法完成所有的事情，只有透過團隊合作才能取得成功。」

Q5 高階主管偏好什麼樣的人才？

上市公司威健集團的資深副總陳永欣，擁有20多年的業務團隊管理經驗，他以個人的親身經歷強調，自己每天都必須花很多時間處理人方面的問題，不管是解決問題、溝通協調、顧客服務以及團隊合作等。

|| 好奇心不足的人，已部分或全部地放棄自我成長。職場上要學習的東西太多了，所以時刻保持好奇心，持續學習是你邁向成功的不二法門。||

根據他多年在職場一線的觀察，企業非常需要優秀的管理人才，若年輕人在未來想要成為企業夢寐以求的管理人才，陳永欣期許大家能夠持續培養以下勝任力，必能在關鍵時刻時脫穎而出。

- ✓ 1. 工作管理及追求卓越的能力
- ✓ 2. 專業素養與持續學習的能力
- ✓ 3. 溝通協調與團隊合作的能力
- ✓ 4. 顧客導向與客戶服務的能力
- ✓ 5. 情緒管理及壓力管理的能力

Q6 作為人力資源專家，最想提醒新鮮人會是哪三件事？

1 熱情跟天賦將是你未來成功的關鍵因素

多做自我探索了解自己的優勢跟熱情所在，回憶一下什麼是你做了還想再做，似乎比別人都做得好，做完會很開心？

你要做的就是將優勢發揮到淋漓盡致，跟



你的職業目標相結合。如果你想賺錢（賺錢的本質以利他做出發），你要思考如何透過你的天賦優勢，為更多的人創造價值？自然會有更多的錢！

2 有面對失敗的勇氣，你就已經成功了一半

我曾經看過這樣的一段話「勇氣指的是——嘗試自己不敢做，接受自己的不完美，面對挫折不退縮，承認失敗不怕錯。」勇氣一詞的英文，源自於拉丁文的「心」。根據我多年跟千萬年薪的人才交流發現，他們總是全力以赴，相信自己在做對的事情。從不會因為一時的挫折就輕言放棄。勇氣並不代表不害怕，而是心懷恐懼，因為相信依然勇往直前。

3 保持好奇心持續學習，提升自我與時俱進

全球知名的戰略專家大前研一曾經說過，「好奇心不足的人，屬於自我防衛型，懼怕變化、因循守舊『對新事物提不起興趣』」。平時「沒有形成吸收知識的習慣」到了關鍵時刻，便是抵抗或逃避。這就是缺乏好奇心、怠慢智慧的表現。更深入探究，「好奇心不足的人，已部分或全部地放棄自我成長」。職場上要學習的東西太多了，所以時刻保持好奇心，持續學習是你邁向成功的不二法門。

最後，我想引用一位著名企業家、投資人和慈善家沃倫·巴菲特（Warren Buffett）的名言——「成功不是偶然，而是必然。只要你掌握了成功的要素，就能夠成為一位成功的人。」共勉之。A



數位化創新經營

用資訊科技打造友善職場

文／詹文男，現任數位轉型學院共同創辦人暨院長，台灣大學商學研究所兼任教授



看更多創新經營

作者以身邊實際例子做說明，朋友說疫情期間，公司本來是在家遠距上班，但現在已經解封，是否應該持續遠距上班這樣的體制？還是應該全員回公司上班比較好？因為在疫情期間，很多剛報到的新人，都沒有進公司，在沒有人照顧的情況下，很快就陣亡了（離職）。現在解封了，舊員工還是喜歡這種在家上班的模式，但是對組織運作而言，顯然少了凝聚力與效率，究竟該如何抉擇？

專欄作者 |



詹文男

數位轉型學院共同
創辦人暨院長

很多 公司一定有類似的困擾，放了要收真的
很困難。曾經有個研究就顯示，疫情期
間在家上班，大部分員工都覺得生產力提升，但大部
分的主管都覺得整體營運效率與團隊凝聚力變差了，
到底真相為何？其實是因為上下，以及整體與個體的

// 彈性工作安排可以幫助員工平衡工作和生活，增強工作績效和生產力，同時減少員工壓力和不必要的焦慮，對於留下優秀人才有很大的幫助。//

不同角度，所以很難有絕對的答案。

不過，公司存在的目的是發展與永續，若以此角度來分析，主管與員工的角度都有其好處，因此到底是遠距？還是全員到班，或者混合式（遠距與全員到班的折衷），端視哪種模式對公司長遠的發展有利。事實上每家公司性質、體質、規模都不同，並無有放諸四海而皆準的體制，而且隨著時間的推進及公司的演變，也需要做調整，因此並無標準答案。但若掌握不同體制的優缺點，並改善這些缺點，絕對有助於公司整體營運效能的提升。

而不管公司是採取哪一種體制，若能有效打造友善的職場環境，相信對公司的員工生產力與團隊凝聚力都會有很大的幫助。所謂友善職場，是指一個可以提供支持、尊重及平等對待員工的工作環境，讓成員感到舒適和受到

重視。這種氛圍可以促進員工的情感投入、創造力和工作績效，進而促進企業的長期成功。在友善職場中，員工之間互相合作、尊重和支持，公司也尊重和關心員工，並儘可能為員工提供良好的福利和工作條件。

混合辦公下的資訊管理

但若是遠距或混合式辦公，要如何讓員工感受到這樣的環境與氛圍呢？資訊科技就可扮演一定程度的協助與支持。以下是幾種方法：

1 提供良好的線上協作和通信工具

透過各種線上協作和通信工具，如即時通訊應用、資料庫及文件共享和視訊會議工具等，讓員工可以輕鬆地協作、溝通和交





流。這些工具有助於減少員工之間的誤解和不必要的爭議，並確保員工之間的交流和協作更加流暢。尤其，若員工家中沒有好的通訊及工具，應該協助員工建構。

2 配合員工的需要，實施彈性的工作安排

透過資訊科技，員工可以在遠程地點或不同時間工作。彈性工作安排可以幫助員工平衡工作和生活，增強工作績效和生產力，同時也可以減少員工壓力和不必要的焦慮。這對於留下國內外的優秀人才都有很大的幫助，而這在績效管理上也需有不同的設計。

3 提供數位技能訓練與相關支援

賦能培訓可以幫助員工學習和掌握新的科技工具和應用。企業可以為員工提供線上培訓、網上教學和其他資源，以提高員工的數位技能和工作績效，並鼓勵員工積極參與學習。

積極建立組織的數位文化

什麼是數位文化呢？就是擁有跨組織合作的文化，能夠結合生態系夥伴共創（co-create）創新的解決方案。並運用數據做決策與創造價值，再以顧客為中心的數位體驗文化，提供與時俱進優化產品與服務，且願意承擔風險進行創新實驗的文化。

而資訊安全和隱私的保護也是重點。保護員工的個人資訊和企業的機密資訊是非常重要的；企業應該建立嚴格的資訊安全政策和程序，並提供培訓和支援，確保員工能夠遵守相應的法規和規定。同時，企業應使用各種資訊安全技術和工具，保護員工和企業的數據安全。

不過，在運用資訊科技協助打造友善職場的過程中，也應注意以下幾點，首先，不應該完全依賴資訊科技，忽視人際關係和管理制度。資訊科技工具可以幫助企業提高工作效率和生產力，但是它不能完全取代人際關

// 企業需要為員工提供適當的培訓和支援，幫助他們學習和掌握新的資訊科技工具和應用，並確保他們能夠遵守相應的法規和規定。 //

係和管理制度，這兩者是企業運轉的重要核心要素。

其次，也應考慮員工需求和工作流程。在引入新的資訊科技工具之前，企業需要了解員工的需求和工作流程，並確保這些工具能夠真正提高員工的工作效率和生產力。而且也應持續提供培訓和支援。所謂「不教而殺謂之虐」，企業需要為員工提供適當的培訓和支援，幫助他們學習和掌握新的資訊科技工具和應用，並確保他們能夠遵守相應的法規和規定。

再者，企業需要建立開放和包容的文化氛圍，鼓勵員工分享意見和建議，從而改進和優化資訊科技工具的使用方式，進而提高工作效率和生產力。同時，建立合理的工作時間和休息制度，以幫助員工更好地平衡工作和生活，

避免員工長時間工作導致疲憊和壓力。

最後，企業需要不斷評估和優化資訊科技工具的使用效果，尤其科技日新月異，隨時關注新科技的進展，並採用穩定可靠的資訊系統，以確保它們能夠真正提高員工的工作效率和生產力，並促進企業的長期發展。

綜言之，資訊科技可以幫助企業構建一個更加友善的工作環境，但是需要注意的是，其無法完全取代人際關係，組織仍然需要建立良好的管理制度，並展現對員工的支持和關心。

此外，也需要不斷評估和優化資訊科技工具的使用效果，確保這些工具能夠真正提高員工的工作效率和生產力，以及滿意度和幸福感，進而促進企業的長期發展。A





將「餵食」與「監控」功能二合一的The Bites系列，讓主人不在家也可以「陪伴」寵物。

萌宠設計系列①

寵物商品潛力無限 毛小孩也要好設計

文／李俊明·圖／Petcube·Fluent Pet

設計不只為「人」而生，在愛屋及烏的影響下，針對「寵物」設計的產品，也愈來愈大行其道，成為另一股不可忽視的商機。

攝錄鏡頭犒賞零嘴 隨時寵愛毛小孩

攝像鏡頭的發展，早因「保全」、「防災」等功能而深入家戶，但另一塊潛力十足的市場，則鎖定寵物照顧領域，比方針對貓咪



看更多經典設計



此項設計可彈射一英寸以下的小口零嘴，讓主人就算不在家，仍然可以逗樂寵物。

|| 當裝置偵測到動靜聲響時，智慧攝影機會自動開啟1080p高解析錄影功能，並通知飼主從手機查看寵物動靜。||

與狗兒設計的智慧攝影機，不僅可隨時確認寵物的動向與情緒，還能即時遠端遙控，隨時表現主人的關愛與陪伴！

以美國加州的新創公司Petcube為例，推出了將「餵食」與「監控」功能二合一的The Bites系列商品，它能壁掛也可直立擺放，並與亞馬遜的Alexa平台連線聲控；進階級的機種甚至還內建數位助理功能，使用者能直接詢問它天氣預報或體育賽事資訊、設定定時器，並聲控操作家中可連網的智慧型家電用品。

這款產品配備了160度廣角鏡頭，可四倍至八倍變焦，將畫面隨時拉遠或拉近，並具備夜視功能。依照機型不同，配有一到四支麥克風可雙向收放音，不僅可對寵物說話，還能即時觀看串流影像，想聽喵喵或汪汪撒嬌，也都隨時可以辦到。

最棒的是，就算外出不在寵物身邊，主人

也可隨時表現關愛，犒賞毛小孩零嘴。

在鏡頭上方設有可拆卸式收納盒，不僅可放至洗碗機內清洗，還能盛裝1.5磅的寵物零嘴。它最有趣之處，在於可彈射一英寸以下的小口零嘴，也可控制彈射的數量與距離遠近，讓主人就算不在家，仍然能夠逗樂寵物。

當裝置偵測到動靜聲響時，這款智慧攝影機會自動開啟1080p高解析錄影功能，並通知飼主從手機查看寵物動靜。倘若加購Petcube Care的訂閱服務，還能將錄影紀錄依照時間軸線保存下來，訂閱者也可隨時下載這些影像，不會錯過毛寶貝的「一顰一笑」，為愛犬與愛貓留下珍貴紀錄。

該公司開發的App甚至還推出嶄新附屬功能，能與獸醫連線，倘若寵物出現不對勁的狀況，隨時都能遠距線上請教獸醫，獲得專業診療意見，讓呵護萌宠更全面。





iFetch會彈出高爾夫大小的球，適合陪伴小型犬玩耍。

狗兒也要常放電 遊戲訓練反應+智力

我們都知道好動的小孩需要「放電」，狗兒其實同樣也需要適量發洩精力，為此Petcube推出一系列產品，隨時能滿足狗狗熱愛「追逐」與「挖掘」的天性，在家也能自得其樂。首先是稱為iFetch以及iFetch Too的「寵物玩具」，可代替傳統上由主人丟出小球讓狗兒追逐撿拾的「你丟我撿」互動模式。該公司推出這項產品的著眼點，在於觀察到寵物主人不斷傳球、丟球，其實身體會逐漸感到疲乏倦怠，注意力也開始不再集中，因此這系列針對寵物設計的發球機，可持續發球30小時，就算狗兒再怎麼玩心不減，也可滿足毛寵對於遊戲的需求。

只要一鍵按下，主人就能輕鬆控制設定條件，讓球兒拋至10、20、30，甚至40英尺的距離。這款寵物玩具甚至具備「隨機發球」

功能，每次發球丟至不同距離，讓你的狗狗無法預測如何出招，不斷挑戰愛犬的應變，在互動中訓練寵物的靈敏反應。

Petcube推出的寵物玩具不只一種，還有一款iFetch Frenzy，強調在追逐玩耍中訓練毛小孩的腦力。相較之下，這款產品完全無須電力驅動，狗狗將迷你小球銜進裝置頂端之後，球在自身的重力加速度之下會隨機由裝置下方的三個開口之一滑出，要讓狗兒猜一猜再追，同樣訓練寵物的觀察力與反應力。



|| 具備「隨機發球」功能，每次能將球丟至不同距離，不斷挑戰愛犬的應變，在互動中訓練寵物的靈敏反應。||

另外一款iDig Stay也很有意思，家有愛犬的主人人都知道，狗狗不僅熱愛「追逐」，而且也很愛「挖掘」，這是犬類動物的天性之一。因此這款產品就被定調為可讓愛犬「大挖特挖」的玩具，而且也成為這類產品的開路先鋒。

特別鎖定較大型犬類為對象的產品，將塑膠底座製作得特別堅固耐用，因此可承受大型犬的挖掘咬嚼。這款玩具的設計原理，是利用裝置底部相互交疊的三片翻蓋，讓主人可將小玩具或小零食暗藏在其中，讓狗兒享受尋寶、挖寶的樂趣；而藉由不同的翻蓋，也提供不同深淺的挖寶挑戰程度，不同的遊戲難度。

另一款iDig Go也同樣鎖定狗兒愛挖的天性，但改以帆布製作，它有點像是市面上常見的圓形收納式汽車遮陽板，利用鋼圈彈性捲起



iDig Go也是能讓狗兒盡情享受挖掘樂趣的寵物玩具。

收合，或是彈出展開。這種寵物玩具也是同樣的原理，彈開時可平鋪在地上，讓主人將小玩具或美味零嘴藏在翻蓋囊袋中，讓狗兒可以盡情挖掘。該產品不用時可平整收納，不佔空間，抽出彈性塑膠圈條後則可放到洗衣機內洗滌，易於清潔，讓毛小孩能盡情放電，不怕牠們破壞家具或地毯。



iFetch Frenzy讓球隨機由裝置下方的三個開口之一滑出，訓練狗兒的反應。

II 認知科學家與語言病理學家，在多年前就已開始運用按鈕式裝置，針對無法說話的研究對象，讓每個按鈕代表一種行動、一個地方，或是一種特定物件，來創造溝通情境。II

按鈕就能表情達意 寵物也有話說

另一類型寵物產品則在創造互動，搭起主人與萌寵的橋樑。

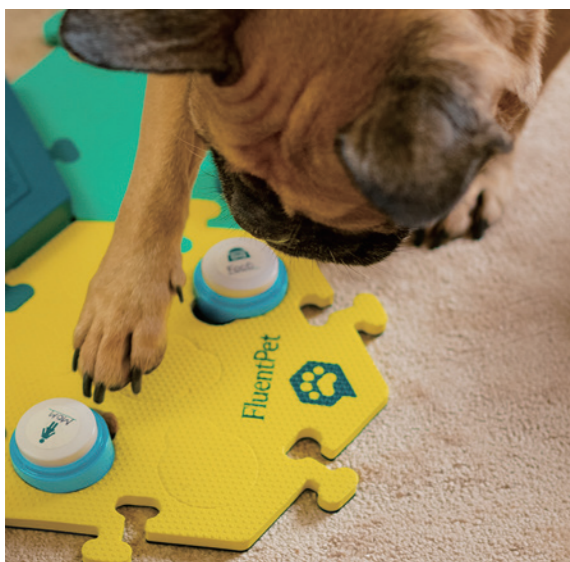
毛小孩到底想什麼？這是很多人的疑問。現在出現一種「按鈕」學習系統，可充當動物的「語言翻譯機」。透過這套系統讓家中寵物學習踩踏按鈕，毛小孩就能告訴你：「我想出去玩」、「我想開飯囉」，馬上讓主人明白需求！

認知科學家與語言病理學家，在多年前就已開始運用按鈕式裝置，針對無法說話的研究對象，讓每個按鈕代表一種行動、一個地方，或是一種特定物件，來創造溝通情境。比方語言治療師Christina Hunger便在實驗中發現，透過特殊設計的按鈕，她的狗兒Stella能明確

表達需求與渴望，如今這樣的溝通方法也被套用在寵物產品，讓人們更了解毛小孩的想法。

以「流利寵物語言」(Fluent Pet) 這款在全球賣出超過一百萬套的產品為例，它包含六個可錄下單字語音的按鈕，另外附上三組六角形止滑板，能將單字與字義所代表的行動連結起來；此外還有67張貼紙可自由運用，藉由視覺提示，讓每個按鈕更容易辨識。

動物行為學家建議，可從寵物經常看到或經常在做的事情開始訓練起，讓每一個按鈕與某一件事互相連結，接著再加入表達情緒或時間等比較抽象概念的字詞。比方藉由某種聲響或符號、顏色等提示，狗兒能學習從按鈕「說」出諸如想「玩」或想到「外面」等字意；倘若提供足夠的按鈕，就能讓牠們把想法表達得更完整！ A



「流利寵物語言」以可錄下單字語音的按鈕，加上六角止滑板，訓練狗兒表達自己的需求。



帶你重新認識身體

超乎你想像的筋膜瑜珈體驗

文／蔡士傑·台灣瑜珈療癒協會秘書長



看更多健康常識

筋膜不是一直伸展、放鬆就好，健康的筋膜，還需要兼具「剛性」與「彈性」在進一步解說筋膜的功用之前，先了解一下筋膜的組成成分，這樣也能幫助你更清楚了解為何筋膜會有那些驚人的功用，以及它為我們做了些什麼！

筋膜 的主要組成成分包括「細胞」和「細胞外基質」。細胞外基質是一種相當有趣的介質，它裡頭包含了許多更為細小的各種物質，而讓它成為一種多功能且富含彈性的結構，其中一種重要物質便是我們所賴以維生的「水」。一般成人大約有15公升的水分蘊含在細胞外基質裡，如果你不知道這樣的含水量大概有多少，可以想像

一下15瓶大容量寶特瓶的水量，應該就能有大致的概念，也可以想見水分對於筋膜的重要性。

筋膜裡的水分除了具有運輸的功能之外，還會與醣胺聚醣 (Glycosaminoglycan) 相結合，它是蛋白聚醣 (Proteoglycan) 裡的一種小分子，在吸收水分之後，會形成所謂的「結合水」，使筋膜擁有較高的彈性儲備力和黏性，

這些都與筋膜的力量傳遞和承載，以及肌肉和關節的滑動性（靈活度）有關。

不過如果你目前搞不清楚上面提到的物質是什麼，它們又是如何交互作用的，那也沒什麼關係，你只要知道水分對筋膜的健康至關重要，同時記得每天攝取充足的水分，那你就已經踏出筋膜保健的第一步了！

膠原蛋白是筋膜網絡最主要的成分

除了水之外，細胞外基質內還富含了膠原蛋白（Collagen）和彈力蛋白（Elastin），相信重視肌膚保養的朋友們對這兩種物質一定不陌生。聰明的你可能已經聯想到，那筋膜的狀況是不是會影響肌膚的Q彈度呢？

答案是肯定的，不過嚴格說起來，它是與你全身裡裡外外的彈性息息相關，而不僅僅是肌膚而已。膠原蛋白是筋膜網絡最主要的成分，也是體內最常見的一種蛋白質，它與水分及彈力蛋白共同構成一種水性凝膠物質，也就是細胞外基質。而彈力蛋白具有絕佳的彈性特質，使筋膜擁有力量傳遞和避震

的功能，也讓身體更能因應外在的各種環境，發揮巨大的運動和適應能力。

總結來說，筋膜的主要組成包含水、膠原蛋白、彈力蛋白及纖維母細胞，因此，水分是否充足、水的流動性是否良好，以及是否有適當的身體活動刺激，對於筋膜來說至關重要，對我們的健康產生深遠的影響。

用瑜珈調節筋膜張力，讓身體不卡卡

01 深前線 彈性呼吸

效用 增進深前線筋膜彈性，提升呼吸相關肌群與筋膜的協調運作。

- 1 屈膝平躺，也可於膝蓋下方放置捲成圓柱狀的毛毯或瑜伽枕，增加舒適度和穩定感。
- 2 雙手自然擺放在身體兩側。將脊椎調整至接近中立位置（減少非必要的上下或左右偏移）。
- 3 主動和緩地吸氣，感受身體完整地擴張，並於吸滿空氣後，輕柔地屏住呼吸1~2秒。
- 4 釋放屏息及全身的力量，讓吐氣自然產生（被動吐氣）。
- 5 被動吐氣出現後，接續加入主動吐氣，緩緩地將空氣吐光，再次輕柔地屏住呼吸1~2秒。
- 6 釋放屏息及全身的力量，讓吸氣自然產生（被動吸氣）。
- 7 被動吸氣出現後，接續加入步驟3的主動吸氣。
- 8 可重複步驟3至7的彈性呼吸練習，維持4~6分鐘或更長時間。

TIPS：此呼吸也可採坐姿或站姿進行練習。



POINT！重點提醒

- 1 建議於練習彈性呼吸的前後，進行幾分鐘完全呼吸，以安定神經系統。
- 2 過程保持輕柔、和緩的呼吸即可，切勿為了吸滿或吐光空氣而過度用力。
- 3 留意屏住時勿過度收鼻腔和喉嚨周遭的肌肉，避免過度激活交感神經。
- 4 如發現不易掌握吸氣及吐氣同時進行的彈性呼吸，可先單獨練習吸氣或吐氣的彈性呼吸。

02 手臂線 淺背手臂線肩背收縮（動態）

效用 收縮及活化淺背手臂線肩背區段，提升該區段肌筋膜的剛性與彈性。

相關組織 斜方肌、三角肌等。

- 1 盤坐或跪坐於地面上，並讓脊椎適度向上延伸，肩膀放鬆下沉。
- 2 將雙手手肘彎曲，往側面平舉至略低於肩膀處，再將雙手以適當的力量後推，挺起胸口，微抬下巴，使上背及肩膀後側產生收縮的力量。
- 3 保持輕柔、順暢的呼吸，仔細控制動作和力量，讓上背及肩膀後側能穩定保持收縮。
- 4 仔細感知及探索動作時的身心反應，如肌筋膜的收縮與活動感、身體感覺的變化、內在感受和情緒的狀態及變化等，並依據身心感受即時調整力道及動作範圍。
- 5 可停留至略有費力、緊縮或疲勞感之時間，並依自身狀況重複3~5回，結束後可自由地活動及舒展身體。

TIPS：此動作亦可坐在椅子上或採站姿進行。



TIPS：此動作亦可採動態的方式進行，重複將雙手後推，挺胸抬頭後，再回復至起始位置，可操作至略有費力、緊縮或疲勞感之次數。



03

側線 腰腹及肋骨外側伸展

效用 延伸側線腰腹及肋骨外側區段，釋放過度緊縮的肌筋膜張力，並促進其滑動性。

相關組織 腹外斜肌、內肋間肌、外肋間肌等。



- 1 盤坐或跪坐於地面上，將脊椎適度向上延伸，雙手可放置於身體兩側。
- 2 將一手向上延伸，並將腰、胸椎均衡地側彎向對側，使腰腹及肋骨外側產生些微的伸張感；另一手可扶在地面上，協助身體支撐。
- 3 保持輕柔、順暢的呼吸，並維持穩定的姿勢和力量，再讓腰腹部及胸口緩慢地上下來回轉動。
- 4 仔細感知及探索動作時的身心反應，如皮膚和肌筋膜的伸張與活動感、身體感覺的變化、內在感受和情緒的狀態及變化等，並依據身心感受即時調整力道及動作範圍。
- 5 可練習約30秒至2分鐘，結束後可自由地活動及舒展身體，再換邊練習。

POINT! 重點提醒

- 1 動作時以略有皮膚或肌筋膜的輕柔伸張感即可，若肌筋膜的彈性及滑動性良好，你並不會出現痠或緊的感覺，請勿僅以是否有痠、緊等感覺來作為動作範圍的判斷依據。
- 2 若於過程中出現身體或心理較強烈的壓力反應，請隨時調整身體姿勢、動作範圍、力道，並確認呼吸是否保持輕柔、順暢。如調整後情況仍未改善，請暫停練習並讓自己稍做休息。A

本文出自：《筋膜×瑜伽訓練全書》／采實出版社



震旦家具 觀自頤系列



震旦家具以用戶為核心，透過創新服務與設計為顧客提升永續價值。

震旦家具 × 台灣設計研究院工作坊 共創永續設計解方

圖·文 / 震旦家具



了解健康辦公

台灣設計研究院（TDRI）是台灣領先的設計研究機構之一，致力於推動創新設計和產業升級，持續為台灣的設計產業提出重要貢獻。「永續」是全球都必須面對的課題，未來的生活樣貌將由今天的我們來決定；震旦家具秉持「追求永續經營」之理念，攜手台灣設計研究院，為企業提供永續設計，以及為綠色產業注入更多創新力量。

震旦 家具與台灣設計研究院合作主軸為聚焦「零廢棄（Zero Waste）」設計解方，以具體行動方案實現企業的永續

環境、社會及管理目標。震旦家具透過階段式的融合與創新，逐步抽絲剝繭思考痛點與創新解方，將企業經營的各層面融入ESG理



圖左：震旦家具與台灣設計研究院透過Workshop形式展開思維交流，共創永續新解方。



圖右：震旦家具台北展廳取得WELL HSR評價，協助顧客規劃健康、高效、永續的辦公場域。



震旦家具BCC活動櫃榮獲GREENGUARD 金牌認證。

念，並以可持續發展為核心，期望透過創新設計和策略性合作，建立一個更環保、更具永續發展的未來。

以「零廢棄」實踐永續目標

在零廢棄的目標下，震旦家具首重「逆物流重生」的重要性，以減少產業廢棄物創造新商業模式，包括與鄰近的環保資源回收站或社區團體合作，將處理成本轉化為社會價值，串聯合作夥伴共創新策略與模式，達到ESG目標中的環境保護和社會貢獻。

同時，震旦家具於「打造永續空間示範」上，將廢棄材料轉化為辦公空間內裝或家飾物件，透過設計創新，除能打造獨一無二的風格外，也展示可持續設計在環境保護和社會價值方面的魅力和優勢。

此外，在產品設計方面導入「循環設計」的概念，從源頭改變產品的製造方式，打造易循環、易組裝、易回收再利用的模組化家具系統，以減少資源浪費並延長產品的使用壽命。這類設計取向與ESG目標中的環境可持續性密

切相關，透過減少廢棄物和資源浪費，同時提供高品質的產品，符合企業對環境和社會的負責任承諾。

導入服務設計，創造感動體驗

此外，震旦家具攜手製造供應商夥伴與回收業者共同參與，一同建構完整生態圈，促進產業的可持續發展。如此一來可體現社會責任，同時營造一個促進合作和共享價值的商業生態系統，提高供應鏈的可持續性和整體業務的效率。

震旦家具堅持「以用戶需求為導向」的服務設計與ESG社會價值，並期望透過「場域示範模式」的建構，將永續設計和環保理念融入公共領域，傳遞辦公家具的可持續性及為人們帶來的幸福感，進而發揮正向影響力。

為滿足多樣化辦公型態需求，震旦家具與台灣設計研究院透過交流與共創，整合數位科技與創新設計，並因應WELL趨勢，提供顧客健康、美好的辦公體驗，助企業打造ESG健康辦公場域。A



互盛推出全新「RICOH IM C4510」

兼顧綠色與資安 打造永續辦公體驗



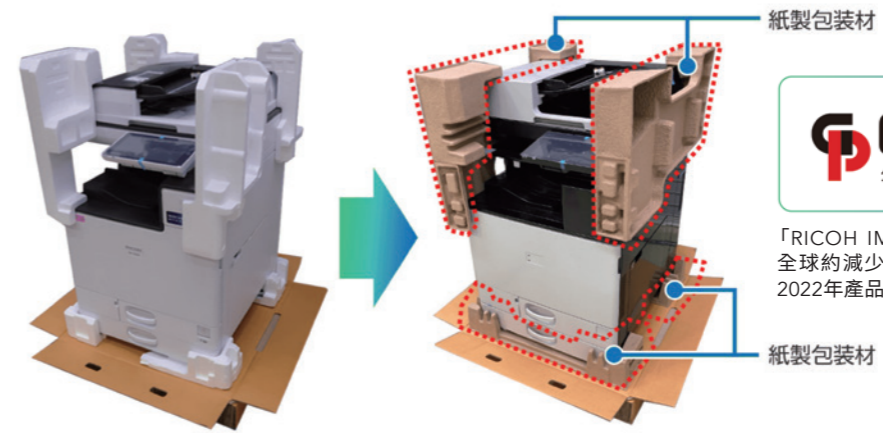
更多成功案例

圖·文 / 互盛公司

互盛公司多年來致力於提供高效、穩定的辦公設備與服務，協助顧客打造綠色環保的永續企業。近來，因應ESG議題推出「綠色辦公樂活」解決方案，更連續多年榮獲RICOH日本原廠銷售獎項肯定，再次證明互盛以精緻服務贏得顧客信賴的實力。

隨著 ESG議題日益受到重視，企業社會責任成為商業經營的重要一環。互盛公司重視顧客資訊安全與辦公室環保議題，全新的「RICOH IM C4510」除穩定的性能外，新系列設備更升級了資訊安全功能，以確保顧客文件的安全性。

此系列設備內建「卡片驗證」解決方案，以更有效率的方式進行身分驗證控管紙本文件安全，減少流落文件等問題。此外，「RICOH IM C4510」搭載獨家設計的TPM 2.0資安晶片與最新的TLS1.3通訊加密技術，全面加密文件數據，確保傳輸過程的安全性。其具備的「資安



「RICOH IM C4510」減少54%塑料包材，全球約減少6347噸碳排放量，更榮獲日本2022年產品包裝大獎。

保護」和「綠能環保」二大特點，將為企業帶來高效穩定的永續辦公體驗。

RICOH IM C4510綠色設計，減少27%碳足跡

「RICOH IM C4510」進一步優化綠色設計，機體使用50%可回收塑膠，設備生產過程全面使用100%綠電。此外，產品包裝採用專利緩衝材質，減少54%的包材消耗，降低環境垃圾與污染。相較以往機款，「RICOH IM C4510」減少27%碳足跡，更榮獲日本2022年產品包裝大獎。

互盛公司多年來以高效和專業的服務贏得

顧客信任，並與顧客建立緊密的合作關係，在推廣綠色辦公、實現永續企業理念方面取得顯著成績。於2023年榮獲RICOH日本原廠頒發的亞太區最佳銷售獎、亞太區最佳解決方案銷售獎、亞太區最佳彩印機銷售等獎項，再次證實互盛致力於幫助企業實現永續辦公的實績與成果。

近期，互盛推出「綠色辦公樂活」解決方案，嚴選國內外具有環保節能認證的產品，包括：無紙化雲端人資考勤系統、減碳視訊會議設備、綠色輸出設備、節能LED照明設備、智能AIoT系統和智能客服平台。以高效環保與減碳生活理念，滿足企業對ESG永續發展的需求。A



互盛公司連續多年榮獲RICOH日本原廠銷售獎項肯定，RICOH ASIA總經理上杉惠一郎（中）親自頒發獎牌，由互盛總經理翁國華（右）代表接受表揚。

RICOH IM C4510特點

- 可直接雙面掃描名片與支票
- 文件側邊無針裝訂
- 內建卡片身分驗證解決方案
- 減少54%包裝材料
- 製程使用100%綠電



馳輝 Speeding Light

程亮
Cheng Liang
5.12 — 6.04



「AM NEXT」於5月推出的馳輝Speeding Light—程亮個展

震旦博物館全新開啟「AM NEXT」專題

推廣青年藝術家作品

圖·文 / 震旦博物館

震旦博物館推出全新「AM NEXT」專題，利用博物館藝文廳空間進行系列展覽，推廣更多青年藝術家作品，並藉由作品提供大眾觀察世界與生活的不同視角。「AM NEXT」於5月和6月分別推出「馳輝Speeding Light—程亮個展」和「365流浪動物日記—小幸運」兩檔展覽，未來也將持續推出以教育和推廣為導向的公益展覽。

震旦 博物館於2023年推出全新「AM NEXT」專題，將以多元視角發掘和展出在未來具有無限潛能的青年藝術家作品，借此搭建出年輕藝術家展覽交流互動的平台。

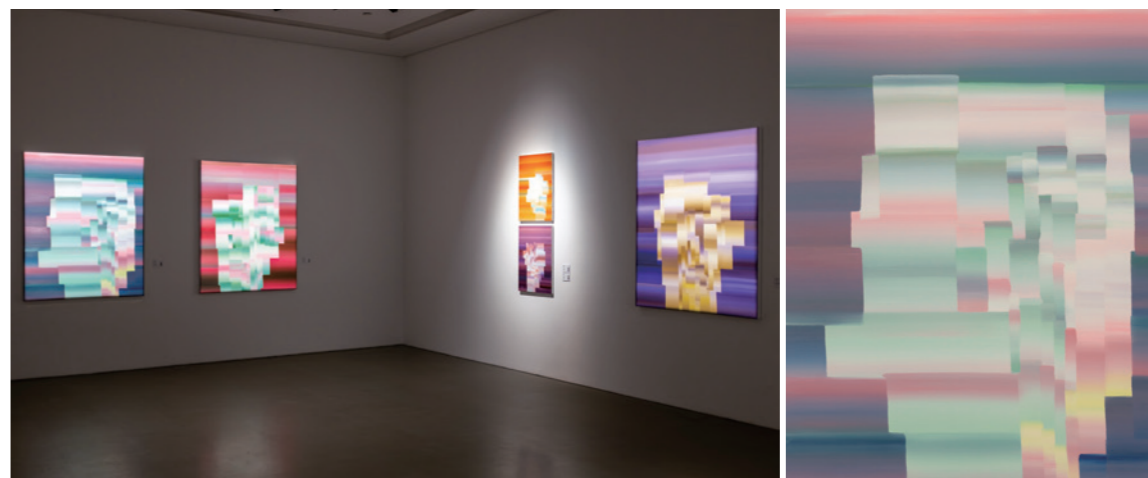
2023年5月12日至6月4日，珀德畫廊代理藝術家程亮的個人展覽「馳輝」，於上海震旦博

物館展出，該展覽也是「AM NEXT」推出的第一檔展覽。（圖一）本次展覽共展出藝術家程亮近10件作品，其中包括兩個重要創作系列作品。呈現藝術家在不同系列中的創作思路與風格演變，展現其對速度語境下人與時代，兩者之間的關係所進行的視覺探索和思考。

在藝術家程亮的作品中，除了肖像的外形



看更多精彩活動



圖一：馳輝Speeding Light—程亮個展

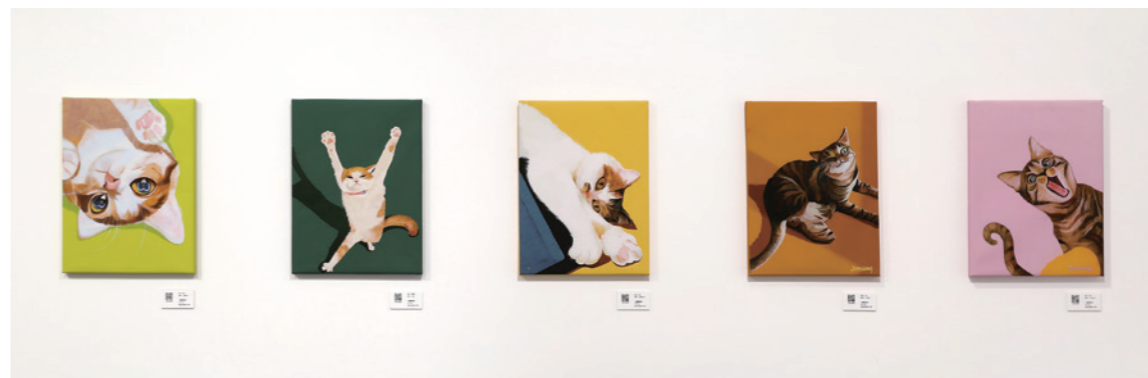
圖二：程亮作品—無題014（布面油畫150×120 cm）

輪廓和隱約的面部結構以外，整個畫面看上去像一個抽象的矩陣結構，層層疊疊的筆觸仿佛一片流動的資料代碼。此時，整個畫面即是一塊閃爍的螢幕。對於藝術家而言，他顯然不僅只是為了分解畫面，就像藝術家將其稱為一種「臨時結構」，人們對於螢幕的依賴以及由此導致的心智、情感的抽象化、碎片化才是他真正憂慮和欲表達的主題。（圖二）

2023年6月7日，一個小而溫馨的展覽「365流浪動物日記—小幸運」正式對公眾開放。本次展覽展出了藝術家「一畫畫的院長」的部分流浪動物繪畫作品及現場繪畫、互動裝置。（圖三）

而這些可愛的作品來源於一個藝術家發起的溫暖的專題「365流浪動物日記」，以插畫的形式記錄下流浪動物的故事，也借此機會記錄和稱讚那些「領養小動物」的有愛之人。展覽初衷是希望能呼籲民眾關愛流浪動物，讓更多流浪動物有一個溫暖的家。

本次展覽將「365流浪動物日記」的專題成果展示給更多公眾，期待為觀眾帶來治癒心靈的溫暖和熱愛生活的勇氣。這也呼應了震旦博物館「AM NEXT」專案希望能將更多年輕藝術家的作品推廣給公眾的初衷，希冀這些年輕、有力、多元的精彩作品，可以帶給大家觀察世界與生活的不同視角，加倍熱愛生活、熱愛藝術。A



圖三：365流浪動物日記—小幸運展覽，展出藝術家「一畫畫的院長」筆下記錄的流浪貓們



唐代·長沙窯貼花執壺

此器為「黑石號」沈船出水器物，造型紋飾皆屬長沙窯風格，是唐代長沙窯的外銷品。(圖一)
圖片來源：《海絲唐韻千年回望——黑石號(出土遺珍)》，頁82，圖75。



白南宋·建陽窯黑釉碗

此器為「新安沈船」出水文物，造型釉色皆與福建建陽窯產品一致，是建陽窯的外銷品。(圖二)
圖片來源：《新安海底文物》，圖225。

古器物學講座——中國外銷瓷專題 ①

古代外銷瓷概論

文／吳棠海·圖／震旦博物館

中國陶瓷的發展起源早，歷史十分悠久，唐代以後更加成熟，窯廠遍布南北各地，無論器形品類或紋飾釉色都很豐富，許多產品隨著中外交流的腳步輸出海外，成為外銷世界的貿易商品。

宋元 時期，陶瓷器的外銷市場逐漸擴大，銷售數量也大幅成長。到了明清兩代，外銷瓷已經遍及東亞、東南亞、

中亞及歐洲等地，成為中國古代十分重要的經濟產業。本文即依時代先後為序，說明唐宋元明清各代的外銷瓷概況。

一、唐代外銷瓷

唐代的貿易瓷器銷售亞洲和非洲，如日本、朝鮮、巴基斯坦、伊朗、伊拉克、埃及等地都曾發現唐代陶瓷破片，其中以唐代沈船「黑石號」的規模最受矚目。

黑石號是阿拉伯商船，中唐時期行駛於中國至中東地區之航線，在返回阿拉伯途中沉沒於印尼海域。船上滿載許多貨物，其中六萬多件是中國陶瓷，計有長沙窯、越窯、邢窯、鞏縣窯及廣東窯口所生產的彩繪瓷、青瓷、白瓷、白釉綠彩陶瓷，與少量青花瓷等物品。

例如圖一為唐代的長沙窯貼花執壺，此器為「黑石號」沈船出水器物，圓形壺口，口沿微向外敞，腹部狀如圓桶，器底平，肩上附加方形壺流、雙繫耳及曲柄，表面塑貼椰棗泥片，並施青釉與褐彩裝飾。

將唐代外銷陶瓷與中國本地產品對照，二者的造型紋飾完全一致，顯然當時對外貿易的商品都是國內所流行的陶瓷類型。

二、宋代外銷瓷

宋代重視海外貿易，陶瓷出口東亞、東南亞、中東及非洲等地，產品包含景德鎮窯、龍泉窯、耀州窯、吉州窯、建窯、漳州窯、磁州窯，以及廣東福建沿海窯口的產品。

例如圖二為南宋建陽窯的黑釉碗，此器由「新安沈船」出水，碗口外敞，器壁傾斜收窄，碗腹略深，器底有小圈足，胎體顏色深暗，質感堅硬厚重，表面罩黑釉，外壁施釉不及底，釉層厚而往下垂流至下腹部，流釉頓住處呈鼓突狀。

「新安沈船」是十四世紀早期從中國開往日本的商船，船隻沉沒的年代雖屬元代，但是此件黑釉碗的形制與胎釉特徵都與宋代建窯的產品相同，屬於宋末元初的貿易商品之一。

其他還有大量的宋代青白瓷和青瓷出土於日本、東南亞、中東和非洲等地，是當時最主要的外銷品類。



此器體型碩大，青花紋飾展現中東風格，是元代景德鎮窯外銷中東的品類。(圖三)
圖片來源：《托普卡比宮的中國瑰寶》，頁159。

元代·青地白花雜寶紋盤

三、元代外銷瓷

元代滅了南宋之後，中國回到大一統的狀態，因為幅員遼闊，對外貿易十分頻繁，出口商品除了絲綢、漆器、金屬器之外，陶瓷也是重要的項目之一，銷售地區遍及日本、朝鮮、菲律賓、印尼、中東、埃及等地。

圖三為土耳其托普卡比宮博物館收藏的元代青地白花雜寶紋盤，菱花形盤口，器壁圓弧向下收窄，腹底具有圈足，表面繪畫青地白花與白地青花的海水波濤、帶狀牡丹、壺門紋邊框內填雜寶及如意雲頭紋內填花卉等紋樣。

此器體型龐大，紋飾採進口之蘇麻離青料繪畫，顏色深濃靚麗如藍寶石，並有自然凝聚的黑疵斑點，與景德鎮出土的元代青花瓷相同，是元代景德鎮窯所製作的外銷商品。



明末·青花碗

此器的造形紋飾皆與中國本地陶瓷不同，是根據日本訂單所做的客製化商品。(圖四)

圖片來源：《世界陶瓷全集14明》，頁276，圖273。

類似的器物亦可見於埃及福斯特港出土的元代青花瓷破片中，該批破片大多屬於體型龐大的碗盤，是景德鎮窯配合中東地區飲食習慣所製作的品類。



清乾隆·青花湯鍋盤

此組鍋盤打撈自東印度公司在南洋的沉船，是清代乾隆時期外銷歐洲的器物。(圖五)

圖片來源：《1986年佳士德，阿姆斯特丹拍賣》，編號3264。

四、明代外銷瓷

明代外銷瓷在宋元的基礎上繼續發展，生產地點集中在景德鎮及華南沿海之窯廠，產品出口至日本、中東地區及埃及等地。

日本是明代主要的外銷市場，產品以日常生活器皿為主。例如圖四為日本藤田美術館所收藏的明代末年青花碗，此器呈直口、深腹、圈足之狀，表面用青花為飾，圈足內底書寫「武良大甫吳祥瑞造」，形制紋飾皆與中國本地不同，是日本人向中國窯廠所訂製的商品。

另外，還有一些在五彩器上描金的陶瓷，日本稱為「金襴手」，也是明代外銷日本的款式，呈現當時以顧客為導向的生產模式。

五、清代外銷瓷

到了清代，東亞和東南亞國家大多自設窯廠生產陶瓷，中國的外銷瓷轉而以歐洲為出口大宗，產品依據歐洲人的生活形態、器形需要、紋飾題材而製作，呈現濃厚的西洋風味。

例如圖五所示之青花湯鍋與青花盤，打撈自東印度公司在南洋的沉船，該公司經營中國產物外銷至歐洲的業務，從船中遺物得知貨物屬於清乾隆時期，因此是清代外銷歐洲的器物。

除此之外，有些瓷器以低溫粉彩繪畫花鳥紋，或是結合高溫青花、低溫紅釉及金彩，充滿西洋風格的裝飾圖案正是清代外銷歐洲瓷的特色。A

外銷瓷器的發展既可呈現中國古代陶瓷的演變過程，也能反映中外經貿關係、文化交流等現象，在中國陶瓷史上具有特殊的地位。下期將以唐代為主題，介紹大唐王朝外銷瓷的概況。II



BOOK
震旦博物館藏
出版叢書介紹

明青花瓷鑑賞

明永樂
青花纏枝花卉紋大扁壺



明代 於景德鎮設立御器廠，專門燒造宮廷用瓷，青花瓷器在朝廷的支持下發展，胎體和釉料都有長足的進步，除了產量龐大之外，造型、紋飾及鈷藍顏色也會隨著內外環境的更迭而改變，展現豐富多元的面貌。本書收錄明青花瓷器94件，以圖文並陳的方式細加說明各器的特色。

書前導論由古器物學專家吳棠海先生執筆，提綱挈領的敘述明代青花瓷的演變過程，與鈷料、筆觸、紋飾、年款等各項特色，帶領讀者進入明代青花瓷的殿堂。A



明宣德
青花魚藻紋梅瓶



明隆慶
青花雲鶴纏枝蓮紋大罐

【內容精選】

- 1、圖版按照洪武、永樂、宣德、正統、成化……等年號次序排列，輕鬆掌握明代各朝的主要品類。
- 2、另立「年款」、「外銷瓷」和「青花與其他彩類」等單元，方便讀者聚焦於專題上，進行深入的比較與鑑賞。
- 3、利用多角度的照片和局部特寫，提供各件器物的全貌與細部特徵。部分器物採環物攝影法拍攝後，以平展圖的形式呈現環體紋飾的全貌。
- 4、「明青花瓷概論」一文分為上下二部分，上半部從發展史的角度介紹明官窯青花瓷的概況；下半部依主題分類法，闡述明青花之鈷料、筆觸、紋飾及年款，青花與其他技法之運用，以及明末漳州窯外銷瓷的特色，為讀者奠定鑑賞的基礎。

玉器發展史系列

- 紅山玉器 ● 商代玉器 ● 西周玉器 ● 春秋玉器 ● 戰國玉器
- 漢代玉器 ● 唐宋元明清玉器

館藏精選系列

- 藏品圖錄 ● 文物精粹 ● 古玉選粹1 ● 佛教文物選粹1
- 佛教文物選粹2 ● 漢唐陶俑 ● 青花瓷鑑賞 ● 元青花瓷鑑賞
- 明青花瓷鑑賞 ● 明永樂青花瓷鑑賞 ● 明宣德青花瓷鑑賞

館際合作系列

- 芮國金玉選粹—陝西韓城春秋寶藏

鑑賞研究系列

- 認識古玉新方法 ● 傳統與創新—先秦兩漢動物玉雕
- 玉見設計—中國古玉形紋設計特展

書籍銷售點

台灣地區 | 北部：三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、樂學書局、榜林文物書店、CANS藝術新聞雜誌、蕙風堂、世界書局。南部：庫存書書社（高雄）

大陸地區 | 北京：罐子書屋、韞玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

- 台灣地區
886-2-2345-8088轉1712游小姐
- 大陸地區
86-21-58408899轉606博物館商店
- 官方網站
www.auroramuseum.cn



館藏 精粹賞析

文／吳棠海·圖／震旦博物館

永樂時期的胎釉品質和燒窯工藝都有顯著的成長，加上皇帝個人品味的影響，青花瓷器的風格與早期不同，如本期所要欣賞的桃竹紋梅瓶即是典型的例子。

此器 呈圓口、凸脣、短頸、豐肩、長腹上寬下窄之狀，器底圈足淺而寬，足底和足內露胎無釉。胎體堅硬緻密，顏色白而略帶淺灰，釉面清透瑩潤，微泛淡青，都是永樂時期的胎釉特徵。

瓶身繪畫三層青花紋飾。肩部勾勒一圈如意雲頭紋邊框，框線內外填飾折枝蓮花和卷草紋，腹部繪畫碧桃與青竹，枝葉順著高長的器面延展布局，瓶腹下方以纏枝靈芝和主

紋呼應，蘊含長壽高節、祥瑞美好之意。

此器屬於傳統形制，元代中晚期即有生產。但是元代梅瓶的口沿方硬，頸部上窄下寬，腹部收窄的線條多呈斜直狀，二者相較之下，永樂梅瓶器身圓柔，紋飾筆觸輕巧靈活，鈷藍發色靚麗，常有暈散，呈現秀麗嫵媚的氣質。

相同的器形與紋飾亦可見於北京故宮博物院的清宮舊藏中，是永樂時期的青花名品之一。A

七月

明永樂
青花桃竹紋梅瓶

高37公分／震旦博物館提供





震旦志工陪伴關懷長者，體驗樂而忘齡的快樂



震旦人公益行動「溫暖隨行」 用微笑散播快樂 用陪伴實踐幸福

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已邁入58年，一路以來與社會一起成長，始終懷著感恩的心，善用集團資源，持續進行辦公物資捐贈、志工服務，讓社福團體能得到更實質的幫助。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

震旦OA雲林×雲林縣心生活發展協會 聽見夢想的聲音·銀髮網紅走三關

震旦志工攜家帶眷參與公益活動，整個活動內容直播上網，讓長輩們體會當一日網紅的滋味；並陪伴長輩們一起演歌仔戲、體驗錄音，其樂融融，讓大家體驗樂而忘齡、學無止境的快樂。相信這場網紅初體驗，為大家留下一個難忘的回憶。



在老師的協助下，完成歌仔戲表演初體驗



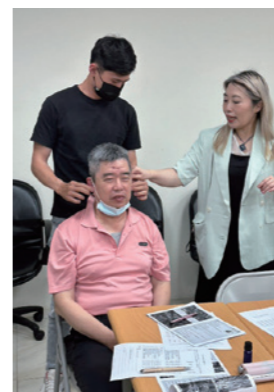
康復者送媽媽康乃馨，替媽媽洗手，場面溫馨感人

震旦OA中高雄×高雄市築夢關懷協會 奉茶行動訴說感謝

透過奉茶、洗手等母親節活動，營造輕鬆的氛圍增進親子互動與情感交流，震旦志工協助精神障礙者（康復者）練習溝通，表達出對媽媽的感謝。

震旦OA南台南×台南 市容愛關懷服務協會 用芳療找回長輩 的笑容與健康

透過課程震旦志工陪伴長者與社區民眾間互相實務操作，讓長期面對壓力的參與者，得以抒緩情緒，獲得正向的支持力量，後續更能將所學運用在社區長期照顧上，建立紓壓管道、提升生活品質。



講師示範肩頸按摩技巧，所學可應用於長者照護

5.20 愛的行動 財團法人創世社會福利基金會

①互盛大台北

一日老闆體驗 收穫滿滿正能量

互盛志工體驗一日老闆，從理貨、攤位布置到招呼客人，半天下來雖然疲累但精神仍然抖擻，能夠盡一己之力幫助需要的人，志工們獲得滿滿正能量。



互盛志工發揮銷售專業，當日義賣業績遠超越目標

②金儀北二區

創造善循環 打造共好社會

金儀志工協助基金會布置活動場地、義賣銷售，民眾做愛心不落人後，雖然天氣不佳，但大夥的熱情讓現場氣氛熱鬧又溫馨～你的付出能讓社會更加美好！



金儀大小志工以行動付出愛，為需要幫助的人貢獻

震旦 Green for Earth 環島淨灘



馬上掃描報名

7-8月震旦集團攜手
RE-THINK舉辦淨灘活動

邀請你以實際行動對地球好一點
歡迎報名淨灘共襄盛舉！

一起加入
減塑低碳行動



保育及永續利用海洋 以確保生物多樣性

第九屆傳善獎 邀你一同傳善分享

你的讚 值千萬

讓您動動手指就能
傳善做好事！您的支持，
是社福機構最好的鼓勵！

掃QR code，為你支持的議題加油



或搜尋 **傳善獎**

2023.5.30-7.11

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

3D列印客製新時尚

J850™ TechStyle™ 業界首款可直接列印在織物上的全彩3D列印機，
為服裝訂製設計注入新時尚魅力。



A. 加入會員 享有四大優惠

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



B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員
下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享
月刊文章



立即掃描加入



加入網路會員

- 請上震旦集團網站：
www.aurora.com.tw
- 客服專線：
0809-068-588

震旦集團
AURORA GROUP

震旦辦公設備 4128-695
金儀公司 4128-566
互盛公司 4128-399
康鈦科技 4128-258

震旦家具 0809-068-588
震旦雲 (02) 8729-7066
長陽生醫 (04) 2296-2688
通業技研 (02) 8751-0080
宜陸開發 (02) 6600-2168
夏普震旦 0800-050-222



SHARP

Be Original.

2017-2021
5年連續 No.1
日本Android™手機銷售數量



輕鬆拿 隨興拍

AQUOS sense7



捕捉每一刻的相機

全日使用的長效電池續航力

持握舒適的尺寸

Sharp Mobile Taiwan



AQUOS 手機台灣官網

<https://aquosmobile.sharp.com.tw/>



※Android 智慧型手機的各廠牌日本國內銷售數量市佔率連續五年第一：SHARP 依 BCN 行榜 (2017-2021) 智慧手機類別中 Android 智慧型手機各廠牌銷售數量進行調查結果

夏普震旦



夏普震旦生活3C



夏普震旦門市