

提升職場競爭力的知識夥伴

震旦
AURORA

名人講堂

特斯拉創辦人—馬斯克
為人類所用的人工智慧

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明永樂 青花纏枝花卉紋執壺



1971年7月創刊·發行52年4個月

NOVEMBER 2023 十一月號 No. 628

下一步電商紅利 在哪裡？

疫後紅利退潮後，全球電商的未來在哪裡？
掌握行銷關鍵，找出精準目標，讓顧客主動找上你。



電子版月刊

震旦月刊 歡迎訂閱
AURORA MONTHLY

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。



挑戰與機會

電商 市場這幾年經歷全球大缺貨、貨運卡關後，隨著疫情趨緩，紅利也逐漸退潮。電商經營的下一關將帶來許多考驗。

全球電商的未來在哪裡？本期封面故事我們將探討電商的下一步發展方向以及關鍵策略。將能數位行銷連啟佑老師建議可以多方嘗試新的行銷方式與工具，如：SEO、內容行銷、購物社團、直播帶貨等，並及早學習與運用AI輔助SEO與內容行銷，讓AI成為未來競爭力。

創宇數位CEO溫慕堃認為未來電商市場還是會逐年成長，只是成長的幅度會縮小；在疫後的通路經營，必須深思電商角色及應用策略之外，銷售的商品與客群也是主要關鍵。有了正確的行銷觀念，不論是傳統通路還是電商，皆能創造出自己的新商機。

玩味設計單元我們介紹今年夏季全球首見的超擬真機器人藝術家「艾達」(Ai-Da)，並在2023年倫敦設計雙年展首度曝光，掀起一陣轟動。她不僅看似真人，能力也直逼真人。科技將大幅改變人們的工作與生活模式，一起來看看機器人的異想世界吧！

未來的電商市場仍然充滿機會，但也充滿挑戰。過程中需要不斷的學習和調整，並與市場趨勢同步。唯有如此，才能在市場上持續創新成長，以滿足不斷變化的消費者需求。 **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 · 2023/11/1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 郭珍妤、張哲維
信箱 maggies@aurora.com.tw
電話 02-2345-8088
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 曲文瑩
印刷 湯承科技印刷有限公司

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

本刊物使用環保大豆油墨印刷

執照登記為雜誌文寄
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，不代表本公司之立場，文責亦由作者負責。版權所有，非經本公司書面同意，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。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

No.628

NOVEMBER 2023



A p.16

隨著疫情趨緩，未來電商市場的经营，成為關注的焦點。



A p.20

特斯拉創辦人——馬斯克



A p.32

全球首見的擬真機器人藝術家「艾達」(Ai-Da)，於2023年正式亮相。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 挑戰與機會
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 規則會降低自由度與責任感
文／菲爾·傑克森

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 打造有力的行銷訴求
編譯／大師輕鬆讀

C 封面故事 COVER STORY

10 電商將何去何從？
序言／蘇美琪

12 掌握關鍵策略
讓電商紅利回歸
文／連啟佑

16 紅海電商
如何玩出新商機？
文／溫慕珪

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 特斯拉創辦人——馬斯克
為人類所用的人工智慧
文／天下雜誌出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 製造業CEO分享管理心法
隱形曲線決定企業未來的興衰
文／黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 善用數位工具
提升自我競爭力
文／詹文男

D 玩味設計 DESIGN

32 機器人的異想世界（上）
不只神似 聰明靈巧更直逼真人
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 切脈練習
從脈搏感受自己的心身習慣
文／蔡璧名

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦集團屆滿58週年
發行首本永續報告書
引領顧客邁向永續辦公
圖·文／震旦集團

42 金儀舉辦「ESG資安工作坊」
協助產業打造資安新策略
圖·文／金儀公司



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 震旦博物館十週年
推出系列活動與觀眾同樂
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

46 古器物學講座——中國外銷瓷專題⑤
明代外銷瓷
圖·文／吳棠海

48 震旦博物館藏叢書介紹
商代玉器
圖·文／震旦博物館

49 館藏精粹賞析
明永樂 青花纏枝花卉紋執壺
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

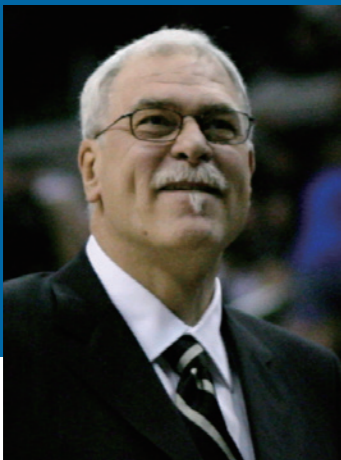
52 第九屆「傳善獎」
得獎機構系列報導（二）
值得您認識的社福好機構
圖·文／陳永泰公益信託

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
共築美好，照亮未來之路
圖·文／震旦集團

COVER STORY

疫情過後，如何尋找新市場與創新技術，加速電商轉型？成為未來電商成功的關鍵要素。





PHIL JACKSON

菲爾·傑克森

文／菲爾·傑克森（采實文化）

規則會降低自由度與責任感

NBA總教頭

綽號「禪師」的菲爾·傑克森，是NBA史上唯一擁有11枚冠軍戒的總教練，執教時更創下7成04的勝率，至今無人打破；以下分享他帶領明星球員管理心法。

那年 夏天，喬丹和史考提前往巴塞隆納為奧運國家代表隊夢幻隊（Dream Team）效力。這讓傑里·克勞斯不太高興，他認為球員不必參與奧運，應該要為下個球季充分休息。但是他們不理會他的要求，而我也很支持他們這麼做。這次奧運比賽意外帶來一項重要的改變，這對公牛隊的未來產生關鍵性的影響。

喬丹從比賽回來之後，對於史考提的表現讚不絕口，喬丹認為在所有輔助他的球員名單中，就屬他最有天賦。然而當喬丹在巴塞隆納看到史考提在比賽中的表現，已經超越魔術強森、約翰·史托克頓（John Stockton）、克萊德·崔斯勒以及其他未來入選籃球名人堂的球員之後，喬丹才發現史考提是位最佳

的全能型球員，喬丹不得不承認，史考提在好幾場比賽中甚至讓他相形見绌。

史考提帶著恢復的信心回到隊上，並接下公牛隊重要的角色。依照NBA規定並沒有所謂的第二個副隊長（除了原本的喬丹和比爾·卡特賴特），但是我們讓史考提擔任這個角色，以及阿姆斯壯擔任先發球員，因為約翰·派克森的膝蓋手術還沒復

|| 強制執行規則是種強迫與操控，這會減少自發性並吸收團體的能量。你越強制，團體就會變得越抵抗。||

原，他上場的時間受到限制。

從老子哲學得到領導的啟示

在《老子領導之道》（The Tao of Leadership）一書中，約翰·海德（John Heider）強調盡可能減少干涉的重要性。「規則會降低自由度與責任感」，他寫道，「強制執行規則是種強迫與操控，這會減少自發性並吸收團體的能量。你越強制，團體就會變得越抵抗。」

海德的書是以老子的《道德經》為基礎，他建議領導者要學習變得更開放：「有智慧的領導者是服務型的：善於接納、柔順、吸引人願意跟隨。團體成員們的心靈共鳴會支配及領導整個團隊，同時領導者會跟從。但其實是成員們的意識在改變，他們的共鳴就會更堅決



強烈。」

這就是我想在公牛隊上嘗試做的事情。我的目標是盡可能讓球員憑直覺行動，好讓他們發自內心領導球隊。我希望他們能夠順著現況流動，正如樹隨風彎曲一樣，這就是為什麼我要如此強調結構緊密的練習，在練習時我會灌輸給球員們一種強大

的願景，有力地說明我們要往哪去、我們得怎麼做才能到達。而一旦比賽開始後，我就會悄悄退到幕後，讓球員們安排自己的進攻。偶爾我會插手做一些守備上的調整，或是如果需要爆發能量時，就會適時更換球員，但大部分情況我還是會讓球員們掌握領導權。

|| 就公牛隊來說，只要有喬丹在，我們就不用去在乎誰是帶頭的人，一旦我與喬丹建立了強力的連結，其他的人就會各自到位。||

以同心圓方式做好領導

為了使這個策略奏效，我必須培育出一群強大的球隊領導者，才能將願景轉變為真實，而結構就是關鍵，在我所執教過的成功隊伍中，大部分的球員對於自己被期待擔任的角色，都會有明確的想法。當權力順序明確之後，就可以減少球員們的焦慮及壓力，但是如果順序不明確，頂尖的球員們就會不斷為了自己的地位彼此競爭，那麼不論隊上的球員們多麼有才能，球隊的中心還是不會穩固。

就公牛隊來說，只要有喬丹在，我們就不用去在乎誰是帶頭的人，一旦我與喬丹建立了強力的連結，其他的人就會各自到位。喬丹很喜歡我之前提過的「社交靶心」，因為他把領導結構視為一系列的同心圓。「菲爾是球隊的中心，而我就是這中心的延伸。」他說「他信賴我能夠結合隊上各種不同的個性，使球隊能夠更團結。我們和他建立了一種很強大的連結，所以我所做的，史考提所做的一切，最後都會落在線上。那會使整體的連

結變得更強烈，沒有任何事物可以打破，也沒有任何事物可以進到圓圈裡面。」

史考提是個不同類型的領導者，他比喬丹隨和，會耐心聽隊友們抒發情緒，接著嘗試做些什麼來解決讓大家困擾的問題。史蒂夫·科爾說：「我覺得大家會傾向史考提，是因為他跟我們比較像。喬丹太占優勢，所以有時候顯得不太人性化，沒有任何事物可以接近喬丹。史考提就比較人性化，像我們一樣比較脆弱」。

出自：《領導禪》／采實文化出版社



你問
我答

No.
628

《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

_____是企業成長的核心競爭力，包括文化、價值觀、知識、關係和創新等不容易被看到的因素。在這些因素的基礎上，企業才能建立持久的競爭優勢。

掃描看解答



A 隱形曲線 B 微笑曲線 C 成長曲線

V: 卷長

打造有力的行銷訴求

編譯／大師輕鬆讀



看更多精彩內容



大多數的行銷訴求都是無聊、保守且無效的。為了脫穎而出，你需要打造一個有力的訴求，來吸引目標市場的注意。成功獲得市場注意後，行銷訴求的目標便促使他們回應。

現在 是擺脫平淡無奇的廣告，反而要脫穎而出，開始用熱情來從事行銷的時候了。要做到這一點，首先要找出兩個問題的答案：

問題 1 我們的目的是什麼？

大多數（甚至是所有）廣告的目的，都是先讓潛在顧客主動表示他們有興趣，然後再推動更深入的後續促銷活動，以激發他們購買的動力。

問題 2 我們該專注在什麼地方？

一般廣告通常會強調自身的優點，但如果你專注於潛在顧客的需求並以此為訴求，廣告成效會更好。畢竟，這正是顧客最關心的問題。

道理很簡單，你的廣告必須以你「獨特的銷售主張」為基礎，因為它關係到潛在顧客的需求及渴望。建立獨特銷售主張的整體目標，就是要回答一個問題：「我為什麼要向你購買，而不是其他人？」確定目標市場中潛在顧客究竟有何需求，以及你的獨特銷售主張為何後，接著就要提出顧客無法抗拒的特惠方案。

特惠方案應具備以下要素：

- 你提供的價值——如果他們決定成為顧客，你將為他們提供哪些產品或服務。
例：限時一周，用去年的價格即可買到今年最新產品。
- 你提出優惠方案的原因——說明你提出特殊優惠的理由。
例：本店即將遷址，需要出清庫存。
- 額外贈送的其他好處——這樣的優惠方案根本不用花腦袋想。
例：我們還附贈免費5年服務。
- 關於付款方式及追加銷售的詳細資訊——這可幫助顧客了解如何支付產品費用，追加銷售亦可顯著提高你的利潤。
例：一次付清5,000美元，或分12期付款，每期付497美元。
- 你提供的滿意保證——滿意保證必須超乎水準，以降低顧客與你交易的風險。
例：我們會提供你要的成效，否則將退還你付的每一分錢。
- 以稀有性驅動買氣——提供人們必須立即回應的充分理由。
例：此項優惠僅適用庫存最後5輛車，售完為止。

你必須從潛在顧客的角度了解怎樣的優惠方案最有力，並且納入所有吸引人的元素。要確保你的產品或服務，能解決顧客非常關心的問題。不妨在你提出的優惠方案中，注入一些真實性、個性甚至你的個人意見，使它更具人味。絕對要避免乏味的官方發言。將上述特定元素融入絕佳方案中，將使你的優惠方案與眾不同，而能真正脫穎而出。 **A**

電商

將何去何從？

序言／蘇美琪；文／連啟佑、溫慕堯

疫情過後，如何尋找新市場與創新技術，
加速電商轉型？
成為未來電商成功的關鍵要素。



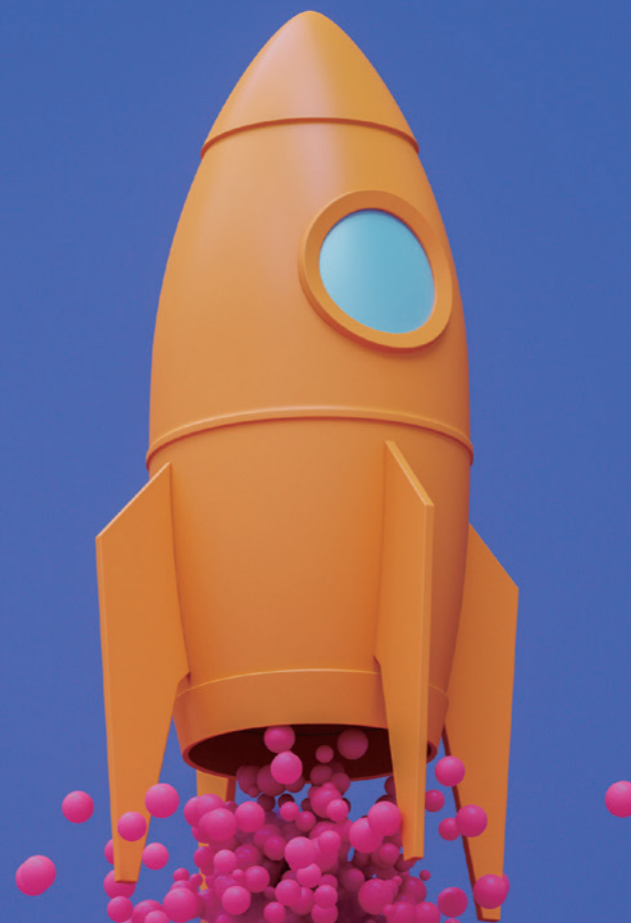
CHAPTER 1

掌握關鍵策略
讓電商紅利回歸



CHAPTER 2

紅海電商
如何玩出新商機？





CHAPTER 1

掌握關鍵策略

讓電商紅利回歸

文／連啟佑·將能數位行銷創辦人

自2020年疫情爆發至2022年底才逐漸趨緩，電子商務成了這場戰役中的最大贏家，原以為人們習慣新的消費模式後，將成為常態並加速發展？但隨著疫情的消退，線上通路的銷貨已開始趨緩，實體通路卻漸漸地回溫。

根據 OOSGA跨境策略顧問公司的資料，台灣電商市場規模在2022年時約為6,524億台幣，相當於232億美金。台灣電商交易占比整體零售約為9.5%，並且預計在2026年成長至11.7%，屆時整體電商市場規

模估計為6,524億台幣，相當於232億美金。表面看起來似乎一片榮景，但筆者近幾年在業界講課與擔任企業顧問時，卻不斷聽聞有許多做電商的企業反映營收不如往年，電商越來越難做。撇開電商整體環境不論（如：企業不



看更多精彩內容

大型平台擁有更多的資源和技術，能夠提供更好的產品和服務，以及更多的優惠和促銷活動，吸引消費者在其平台上消費，形成了大型電商平台寡占的現象。

熟悉電商、物流成本、稅務、人才），就行銷面觀察，電商將面臨以下幾個重大問題。

瞬息萬變的電商生態

1 大型電商平台形成寡占

在台灣的電商平台中，蝦皮購物、MOMO、PChome等大型平台佔據了市場的主要份額。其中，蝦皮購物在2022年Q3期間佔據了44.83%的市場流量。這些大型平台擁有更多的資源和技術，能夠提供更好的產品和服務，因此吸引了更多的消費者，此外，這些平台也能夠提供更多的優惠和促銷活動，吸引消費者在其平台上消費，由於以上諸多

優勢，也形成了大型電商平台寡占的現象。

2 臉書等數位廣告紅利消失

與2015年前後廣告投資報酬率（Return on Ad Spend, ROAS）動輒兩位數起跳相比，近兩年許多業主的臉書廣告ROAS經常在2-3左右，這也意味著電商的營收中有30%-50%都花在廣告上，大幅壓縮獲利空間。

除了臉書廣告效益降低，Apple也正式在2021年為iPhone 用戶推出反廣告追蹤功能（App追蹤透明度），該功能允許用戶可以針對特定App決定是否讓其追蹤用戶的上網活動，以推送個人化廣告。此外，Google也宣布即將啟用相關用戶隱私措施，預計在2023年前終止Chrome瀏覽器的追蹤技術，並開始限制Android行動裝置的用戶數據分享。Apple與Google針對用戶隱私的新措施，對廣告的成效與報表的精確性都會產生影響。

3 新媒體、新工具瞬息萬變，不易掌握

從早期的Yahoo!、無名小站，到後來的Google，再到前幾年獨領風騷的臉書，台灣的電商品牌總有個可以依賴的巨大的流量來源，以此作為基礎規劃數位行銷策略。

但在臉書流量紅利成為過去之後，人們短期間似乎找不到下一個大型應用。播客（Podcast）在網路圈熱了一陣子，但沒有形成真正的影響力。YouTube的流量確實可觀，但影音內容競爭趨於白熱化，內容同質



性大幅提高，再加上以抖音為首的短影音大舉來襲，對過往的長影音產生衝擊，許多YouTuber紛紛停更退場。

然後2023年初以Chat GPT為代表的生成式AI橫空出世，人們在驚嘆它對生活、工作帶來的改變的同時，也對它之於行銷的意義充滿疑問與不確定。

精準掌握策略 讓紅利回歸

針對上述三個重大問題提供具體的對策，供經營電子商務的企業參考。

一) 大型電商平台形成寡占

建議企業建置購物官網，並學習如何經營與行銷官網。企業官網如同自己的獨立店面，除了較有保障、可以掌握會員資料、減少平台成交抽成等優點外，也較適合操作SEO等行銷方式。以筆者在擔任許多企業顧

問的時候，如果業主情況許可，都會建議業者建置企業購物官網。要特別注意的是，購物官網和在平台開店各有優缺點，彼此是互補而非互斥的關係，事實上有許多電商品牌兩者都有經營。

由於建置一個獨立的購物官網就好比在街邊開設一家店面，不像加入平台等同在賣場、百貨公司開店，是以來客的環節就要自己設法。建議有心建置自己購物官網的企業及早學習了解如何經營與行銷，購物官網的經營與行銷相對於平台複雜的多，也需要更多時間學習與投入，但持續累積的努力也會形成門檻，讓競爭對手短時間內無法輕易超越。

二) 針對臉書等數位廣告紅利消失

建議可以多方嘗試新的行銷方式，例如：SEO、內容行銷、購物社團、直播帶貨等。並改善使用者上站後的績效，例如：跳出率、停留時間、轉換率等，以降低廣告成本，提高廣告

// 企業官網如同自己的獨立店面，除了較有保障、可以掌握會員資料、減少平台成交抽成等優點外，也較適合操作SEO等行銷方式。//

效益。以及導入顧客關係管理系統 (Customer Relationship Management, CRM)、建立第一方數據，以改善數位廣告精準度受隱私權政策影響的問題。

三) 針對新媒體、新工具瞬息萬變，不易掌握的問題

1 持續上課學習

數位媒體、工具變動性高實屬常態，與其抗拒不如調整心態順應其特性。業界許多單位對於新媒體、新工具都有開設課程，或者成立相關網路社團，有志於長期經營電商的企業一定要保持關注最新議題，持續派員學習，並在企業培養數位人才，以因應外部環境的變化。

2 預留新媒體、新工具的預算

新媒體、新工具流量紅利往往稍縱即逝，如果沒有即時的嘗試或投入，很可能就會錯失機會。筆者過去接觸有從事電商的企業，如果有實施預算制度，一開始幾乎都沒有預留新媒體新工具的預算，這也就造成了這些比較有「制度」的公司，面對嶄新的機會時反應速度往往反而比不上許多初創的公司。筆者在輔導企業時，為了不讓企業錯失機會，通常會建議他們在規劃年度預算時記得預留一定比例的行銷預算給新媒體、新工具。嘗試新媒體、新工具，可能成功的少，失敗的多，但企業必須要理解到，錯失一個重大的機會，帶來的損失可能遠遠高過嘗試錯誤時多花的一些小錢。



3 及早學習與運用AI

生成式AI運用在行銷領域的想像空間很大，以筆者公司有提供服務的SEO與內容行銷為例，目前我們已經實際運用AI輔助其中的賣點提煉、主題規劃、關鍵詞研究、內容製作 (圖一) 等工作，大幅提高工作效率與品質。在SEO與內容行銷之外，生成式AI也可以用來撰寫廣告文案、製作圖片、製作廣告到達頁，可謂用途廣泛。而這麼好用的東西，就算你不用，你的競爭對手也會用，所以你要做的絕不是抗拒與懷疑，而是去理解它、學習它、應用它。

在生成式AI之前，行銷領域也早已經跟AI深度結合，例如：廣告投放。AI在行銷領域扮演重要的角色，不是預言，而是正在發生的事實，企業越早接觸它，就越早能走過學習曲線，讓AI成為本身重要的競爭力。

未來下一步電商的紅利在哪裡？與過去天上掉下來的機會不同，在後臉書時代，電商的紅利更多的是來自於正確的策略，希望上述建議的策略，能對從事電商的企業有所啟示與幫助。A

運用AI輔助SEO與內容行銷 (圖一)

步驟	應用AI的工作項目	應用AI的工作項目
賣點提煉	<ul style="list-style-type: none"> 顧客輪廓、需求痛點、價值主張 產品定位 產品功能 / 優勢 / 好處 	可以先透過AI找出目標對象、製作人物誌，描繪完顧客輪廓後，再透過AI找出需求痛點與價值主張。
主題規劃 (整體)	整體主題方向	
關鍵詞研究	透過AI拓展出更多關鍵詞	實測結果與專業關鍵詞研究工具尚有距離，但因為是免費，所以不失為一個好的關鍵詞參考來源。
主題規劃 (單篇)	整體主題大綱	
內容製作	產出 / 潤飾、優化	<ul style="list-style-type: none"> 產出 / 潤飾：文案 優化：標題標記、中繼說明、網頁標題



CHAPTER 2

紅海電商

如何玩出新商機？

文／溫慕堯 · seesaw創宇數位CEO執行長

近年受到疫情影響，民眾消費行為轉往電商，實體零售通路業者也積極轉往電商通路發展，觀察台灣電商銷售額及佔比，2022年達到近5,000億的高峰，在數位化腳步和疫情的推波助瀾下，電商行銷似乎是不得不為的趨勢。

經歷 了三年疫情下的「宅經濟」，消費者面對面接觸的線下生活已恢復正常，電商市場重新進入O2O（線上線下整合行銷）的紅海市場，尤其是近年疫情迫使實體通路已多數完成數位轉型計畫，也開始在線上搶佔地盤，競爭態勢更加明顯。面對競爭激烈

的環境，電商有什麼方法讓自己突破重圍呢？

報復性商機不等於提升銷售

在疫情過後，各行各業期待的「報復性商機」並沒有出現，根據經濟部的統計，疫情

|| 電商市場一定還是會逐年成長，只是在沒有特別的市場環境變化或是技術革新下，成長的幅度會縮小；在疫後的通路經營，應好好思考電商的角色及應用的策略。||



結束後的2023年，網路銷售的成長率快速下滑，而且銷售金額開始下降，這個現象主要原因在於，疫情結束，民眾走出戶外，需要實體體驗的商品，還是回歸實體通路購買；另外，電商快速發展，造成彼此的競價競爭，整體成交金額下滑，同時產生優勝劣敗的紅海市場。

也因疫情期間部份商品的「超前購買」，影響了疫後市場的正常需求量。而全球經濟並未在疫情後大幅回升，中美貿易戰和俄烏戰爭等政治與軍事行動，影響了全球景氣的發展。

在疫情期間，許多產業受到影響，而將銷售寄望在電商市場，但一窩蜂的投資，雖然形成了電商交易量大增，但也因為急就章，而導致沒有策略支撐就急著投入一個新通路的情況發生，當疫後電商的需求開始下降時，沒準備好的廠商就會嚐到苦果。

更重要的是，電商是一個開放競爭的市場，只要網路上搜尋的到的商品，全球都是競爭者，也導致電商上的銷售，往往形成殘酷的價格戰，即使是贏了面子，也輸了裡子。

電商市場一定還是會逐年成長，只是在沒有特別的市場環境變化或是技術革新的狀況下，成長的幅度會縮小，但被疫情「嚇到」的廠商，一旦投入電商就沒有回頭路，在疫後的通路經營，是該好好思考電商的角色及應用的策略。

銷售的商品與客群是主要關鍵

先來看電商的角色。經營電商不能是因為實體通路受挫，就把希望放在電商，如果不清楚實體通路受挫的原因，就貿然投入電商，並不會解決銷售問題。例如：實體通路銷售不佳的原因，如果來自商品本身的競爭力，在商品競爭力沒有改善的情況下，投入電商只是把不適合的商品擴大露出，同時面對更多的競爭者，在網路資訊透明的情況下，失敗的結果可想而知。

如果實體通路碰到的原因是來客量下滑，例如：因為疫情影響或是當地市場需求縮小，

投入電商，甚至是跨境電商，就有其必要性，但也不是投入電商就能起死回生，要有以下的經營策略：

1 找出顧客客群，創造電商亮點：

商品行銷首重目標客群的釐清，經營實體通路的企業，會選擇商圈開店，經營電商也要有商圈的概念，不是把商品放到電商上架就可以賣的出去。

電商或是跨境電商，看似可以接觸無限的客群，但以消費者的角度來說，也有無限的電商可以選擇，為什麼要選擇你的電商，就是能否接觸到商機的先決條件。經營電商要先思考自己商品合適的客群特性，要自建電商還是在第三方電商上架、電商上架商品的挑選、電商的版面設計和購物流程等，都要針對目標客群來安排，要想像顧客只是從實體店面轉到電商消費，創造一個流暢且符合

客群需求的購物介面和流程，會是吸引客群重覆進站的關鍵。

2 解讀數據，集中行銷資源：

電商與實體通路最大的差別，是數據取得的方便性，以及購買行為的記錄。在實體通路，即使透過觀察，還是很難判讀消費者的偏好，但透過電商的網路足跡記錄，可以清楚的分析出個別消費者的偏好，這些數據分析都有助於未來的行銷資源分配，依據數據反應來調整電商佈局，包括商品選擇和購買流程調整，同時依據消費者的選擇和購買偏好，提供適合需求的商品再次溝通，提高購買率，才是使用電商最大的價值。

3 分配商品佈局，訂定電商策略：

不是所有商品都適合電商銷售，特別是較高價或需要體驗的商品，例如：汽車、精品



II 要經營跨境電商，同樣要有相同的觀念：分出目標客群、善用數據以及訂定電商策略，特別是跨境電商所要面對的客群更廣，競爭者更多。II

等，就不一定適合放在電商銷售，因為這類商品的價值更甚於價格，而且需要有「人」的服務來提升價值感。

若有實體通路搭配，就要選擇上架電商的產品別，不需要實體與電商的產品完全一致，而是要以互補的概念來創造行銷上的規模經濟。所謂的互補包括：

- A 價格的互補：中低價商品放電商，高價商品放實體通路
- B 資訊的互補：複雜資訊放電商，親手服務放實體通路
- C 宣傳的互補：透過電商擴大知名度，藉由實體通路創造實際銷售
- D 商品的互補：庫存商品放電商，主推商品放實體

若是純以電商銷售，就要考慮是自建電商還是透過第三方電商銷售，自建電商的好處是可以自己配置，但缺點就是流量也得自己創造；第三方電商的好處是流量較大，但缺點是同時面對競品的競爭。

因為所有電商的內容（特別是價格）是透明的呈現在消費者面前，若採取多電商經營，也要配置商品，如：將需要曝光和大量銷售的商品放在第三方電商，而將價值性高且有代表性的商品放在自建電商；當商品庫存需要處理時，可以「讓利」給流量較大



的第三方電商，透過自建電商的價格來「定錨」，讓消費者比較，而調降在第三方電商的庫存商品價格，在消費者自主性的「比價」效應下，可以促使第三方電商的銷售庫存去化速度提升。

跨境電商的機會在哪裡？

場景換到跨境電商，由於台灣市場量有限，許多廠商希望藉由跨境電商來提高銷量。事實上，跨境電商的經營是本土電商市場的延伸，並不是把在台灣電商販售的商品放到跨境電商就可以擴大銷量。

要經營跨境電商，同樣要有相同的觀念：分出目標客群、善用數據以及訂定電商策略，特別是跨境電商所要面對的客群更廣，競爭者更多，若不能掌握電商上的數據回饋，就會把資源投入茫茫網海，無功而返。

電商是銷售通路「之一」而不是「唯一」，更不是銷售不佳的解藥保證。有了正確的行銷觀念，不論是傳統通路還是電商，才能創造出自己的新商機。A



馬斯克

特斯拉創辦人

為人類所用的人工智慧

圖·文／天下雜誌出版社

特斯拉創辦人馬斯克引領世界進入電動車時代、開發私人太空探險、想像人工智慧，他改變了三大關鍵產業，也改變了我們的未來。他是打破常規的夢想家，沒有開不出的路徑，沒有打不破的框架。當其他企業家在發展世界觀時，馬斯克已在構建他的宇宙觀。未來，他會如何進一步改變科技世界？



看更多名人講堂

任何 科技革命一開始多半是靜悄悄的。沒有人人在1760年的某天早上醒來，大叫說：「我的老天，工業革命要開始了！」

即使是數位革命，一開始也只是默默地緩步進行，只有愛好者會自行組裝個人電腦，然後拿到科技迷聚集的場合像是「自製電腦俱樂部」

馬斯克擔心這些聊天機器人和人工智慧系統，有可能被灌輸特定的思想，甚至可能感染所謂的「覺醒心智病毒」。

展示，直到多年後，普羅大眾才發現整個世界已經徹底改頭換面。

偉大的競賽——人工智慧

然而，人工智慧革命卻完全不同。在2023年春天，先是關注科技的人士，接著是一般大眾，短短幾週內，就有數百萬人注意到一場重要的轉變正在迅速發生，並將改變我們的工作、學習、創意及日常事務的本質。

過去十年來，馬斯克一直擔心未來有一天人工智慧會失控，例如：擁有心智，進而威脅人類的生存。但是Google共同創辦人佩吉卻絲毫不在意他的擔憂，反而說他是「物種歧視者」，偏袒人類勝過其他智慧形式。兩人的友誼也因此破裂。

馬斯克一直想阻止佩吉和Google收購DeepMind，這是人工智慧先驅哈薩比斯所創

辦的公司。但終究還是沒能阻止。馬斯克因而在2015年和奧特曼共同成立非營利實驗室OpenAI。

可是人類比機器更難處理，最後馬斯克和奧特曼分道揚鑣，退出OpenAI董事會，並將實驗室裡知名工程師卡帕斯，挖角到特斯拉，帶領自動輔助駕駛團隊。奧特曼後來在OpenAI成立了營利事業單位，並從微軟取得130億美元的資金，還成功說服了卡帕斯回鍋。

OpenAI開發的其中一項產品，正式名為ChatGPT的機器人程式。他們利用大量網路資料，訓練機器人程式回答用戶提出的問題。2022年6月，奧特曼和他的團隊向蓋茲展示ChatGPT的初期版本，蓋茲當場表示，除非ChatGPT能夠通過大學生物學先修課程考試之類的測試，否則他一概沒興趣。「我心想，他們大概過兩、三年後才會再來找我，」蓋茲說，沒想到三個月後，他們又來了。



奧特曼、微軟執行長納德拉和其他人一起到蓋茲家吃晚飯，向他展示了一個新版本稱為ChatGPT-4。蓋茲不斷提出各種生物學問題轟炸它。「這真的太神奇了，」蓋茲驚嘆道。然後，他問ChatGPT，如果有個父親的孩子生病了，它會對他說什麼？「它給了我一個體貼的絕佳答案，可能比這房間裡任何一個人能给出的答案都更好。」

2023年3月，OpenAI向大眾推出ChatGPT-4。接著Google推出Bard機器人程式，與ChatGPT抗衡。至此形成了兩大陣營的競爭，一邊是OpenAI與微軟，另一邊是DeepMind與Google。雙方都推出能夠與人類自然對話的產品，可一再執行以文字為主的智能任務。

人工智慧的擔憂——「覺醒心智病毒」

馬斯克擔心這些聊天機器人和人工智慧系統，有可能被灌輸特定的思想，甚至可能感染他所謂的「覺醒心智病毒」。他也擔憂，可自我學習的人工智慧系統有可能對人類產生敵意。更立即的影響是，他擔心有人訓練聊天機器人洗版推特，讓推特充滿大量不實的資訊、偏見的報導及金融詐欺等內容。當然，真實的

人類早已在做這些事。但一旦有人部署數千個機器人程式當作武器發動攻擊，所引發的問題可能遠比以往嚴重百倍、千倍。

他心裡激起了想要拯救世界的衝動。他認為，OpenAI和Google之間的競爭，應該要有第三位戰士加入。這位戰士關注的是人工智慧安全、維護人類生存。他覺得憤慨的是，自己出資成立了OpenAI，卻因與另一人鬧翻而退出。人工智慧風暴正在形成，它將是史上規模最大的風暴。沒有任何人比馬斯克更受風暴吸引了。

2023年2月，他邀請奧特曼帶著OpenAI的創業相關文件，到推特總部與他見面。馬斯克質問他怎麼可以將其他人捐款成立的非營利組織，改為可賺進數百萬收入的營利事業，這在法律上站得住腳嗎？奧特曼試圖證明這是合法的，並堅稱自己不是股東，也沒有從中獲利。他願意提供馬斯克新公司股份，但馬斯克拒絕了。

相反的，馬斯克開始針對奧特曼和OpenAI發動一連串攻擊。他說：「OpenAI成立之初，是一家開源的非營利公司。他宣稱，「人工智慧是人類創造的最強大工具」。奧特曼覺得很難過。他的個性敏感，不喜歡衝突，和馬斯克很不一樣。他並沒有利用OpenAI賺錢，

// 透過人工智慧的終極目標，是打造能像人類一樣的機器，在工廠、辦公室、火星地表等實體世界運作，而不只是藉由不具形體的聊天，贏得人類的驚嘆。//

不過，他的確覺得馬斯克的批評是出於真心的擔憂。他對記者舒維瑟說：「我不欣賞他的做事風格。但我認為，他是真的在意。對於人類未來的前景，他確實感到非常擔憂。」

資料串流有助人工智慧的發展

推動人工智慧發展的關鍵要素是資料。新的聊天機器人透過大量資料進行訓練，例如：數十億的網頁和文件。Google和微軟可以利用自家的搜尋引擎、雲端服務和電子郵件服務，取得龐大資料訓練這些系統。

馬斯克擁有哪些資產？其中一項資產是推特貼文。過去多年來，推特累積了上兆則推文，每天還可再新增5億則。這些推文反映了人類的群體思維，是全世界最即時的資料集，內容包括人類對話、新聞、興趣、趨勢、爭論、專業術語等資訊。

以前推特的規定相當寬鬆，允許其他公司使用它的資料串流。但2023年1月時，馬斯克在他的推特會議室召開一連串深夜會議，希望找到收費方法。「這是變現的機會，」他對工程師說。另一方面，也可限制Google和微軟利用推特資料，改進他們的人工智慧聊天機器人。

馬斯克還擁有另一個資料寶庫，如：特斯拉每天從電動車攝影機蒐集、處理的1,600億個影片畫面。這些資料與訓練聊天機器人的文字文件不同，是人類應付真實世界情境的影片資料，不僅能用來訓練文字生成的聊天機器人，還有助於打造實體機器人的人工智慧。

透過人工智慧的終極目標，是打造能像人類

一樣的機器，在工廠、辦公室、火星地表等實體世界運作，而不只是藉由不具形體的聊天，贏得人類的驚嘆。推特加上特斯拉提供的資料集與資料處理能力，將可同時教導機器在實體世界裡運作，並運用自然語言回答問題。▲

名人檔案 |



馬斯克
特斯拉創辦人

是一名出生於南非的企業家，以SpaceX、特斯拉汽車、PayPal共同創辦人而聞名。馬斯克擔任SpaceX的執行長兼首席設計師、特斯拉汽車執行長兼產品架構師、SolarCity的董事長。也是現代第一輛可行電動車Tesla Roadster的聯合設計者之一。在2021年1月7日以過二千億排名第一，成為全球首富，同時也是一名科學家。

好書推薦

《馬斯克傳》



作者：華特·艾薩克森(Walter Isaacson)
出版社：天下雜誌出版社

作者跟隨馬斯克長達兩年，跟他一起開會、走訪工廠，採訪馬斯克本人、他的家人、朋友、同事和對手，寫出這部考證詳實、藏著驚人內幕的人生故事。



隱形曲線決定企業未來的興衰

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

面對政經局勢的變化，專注品牌代工的製造業，在顧客及政策的雙重壓力下不得不將生產線外移，面對這一波生產外移，對許多企業來說都是一大挑戰。製造業執行長Jackson總結其近半個世紀的管理經驗，提出「隱形曲線」理論。

第一 次跟執行長見面是在顧客的集團共識營，我的顧客是香港上市公司，當時Jackson擔任執行董事，代表投資方，共同參與的還有Agnes專案管理專家，VCP鐵三角模型創始者（V核心價值、C勝任力模型、P專案管理），及集團人資長Richard知名降本增效專家。

若干年後執行長臨危受命，來到另一個集團救火，團隊在他帶領下一步一腳印從頭開

隱形曲線是企業成長的核心競爭力，包括文化、價值觀、知識、關係和創新等不容易被看到的因素。在這些因素的基礎上，企業才能建立持久的競爭優勢。

始，最終重新取得顧客信任，團隊在沒有增加人員的情況下營收與獲利皆大幅成長。協助同仁收入增加的同時，也不忘持續種下善的種子，多年來他在人才發展上投入了大量時間與心力，他的管理心法就是「隱形曲線」。

Q1 「隱形曲線」包括哪些方面？

1 文化與價值觀

企業的使命願景和價值觀都是獨特的，它們影響著同仁的態度、顧客忠誠度以及企業的長期發展。隱形曲線無法立即複製，需要時間來建立和維持鞏固。

2 專業堅持和態度

透過一個又一個的專案持續累積團隊的經驗知識，能夠更好地應對挑戰。精益求精的態度是寶貴的無形資產，能夠支撐企業的長期競爭力。

3 勝任力 & 團隊協作

明確各層級的能力需求，同時不斷的透過專案與培訓，建立內部團隊共識與協作能力。一直延伸到供應商、合作夥伴和顧客，長期信任關係不易被取代。

4 勇氣與創新

只討論成功卻從來不願意面對失敗的企業，很難做到真正的創新，勇氣與創新決定了企業是否能夠在高速變化的市場中持續地保持領先。

5 多元與包容

人才不一定需要企業，企業卻不能沒有人才。多元與包容決定了企業的人才密度，這將決定企業未來的核心競爭力。

Q2 為什麼「隱形曲線」如此重要？

- 「隱形曲線」建立企業持久的競爭優勢。當企業依賴於不容易複製的因素時，對手很難模仿或趕上，卻能夠更好地應對市場變化和挑戰。

●「隱形曲線」有助於提高顧客忠誠度。

當企業在文化、價值觀和服務方面表現出獨特性時，顧客更有可能忠於品牌，並長期支持它們。

●「隱形曲線」有助於企業建立可持續的長期增長模式。

它們絕不僅僅是短期的戰略目標，而是一個長期性，系統性的全員提升，為企業未來的成功奠定基礎。

總結來說，隱型曲線是企業成長的核心競爭力，它們包括文化、價值觀、知識、關係和創新等不容易被看到的因素。在這些因素的基礎上，企業才能建立持久的競爭優勢。

Q3 如何建立並強化企業的「隱形曲線」？

1 檢視自身的隱型曲線

首先需要了解自身的文化、價值觀、勝任力等因素。透過內外部的訪談，內部評估和問卷調查等，確定該企業隱型曲線的核心元素。

2 資源投入和培訓

釐清高、中、基層具備支持和強化這些因素所需的知識技能。包括文化塑造、價值觀的企業文化培訓、專業知識及各層級所需要的勝任力的持續學習。

3 持續改進和創新

包括持續優化使命願景和價值觀，並運用在企業日常業務活動中，以應對新挑戰，長期投資於人才發展與專業創新，透過系統性的人才

培養，及持續精進自身的能力並不斷創新。

4 顧客關係管理

聆聽顧客的聲音與反饋，積極管理和深化顧客關係，讓顧客感到滿意並保持忠誠。以卓越的團隊，高品質的產品與服務，與顧客建立長期夥伴關係。

5 長期視角

強化隱型曲線需要長期的投入。企業領導應該將這些因素納入長期戰略計劃中，並為其提供足夠的時間和資源來生根發展。

透過上述步驟，將確保「隱形曲線」成為核心競爭力，從而實現持久的成功。透過團隊成長和持續的承諾，將為企業帶來長期的競爭優勢和穩定的成長。

Q4 執行長的首要任務為何？

企業主跟股東們最關心的不外乎營業額、獲利，但這些數字背後的「隱形曲線」才是真正的「領先指標」，它不僅僅支撐股東們關心的數字，更可以提前預測企業接下來的成長與興衰。

→ 讓同仁賺到錢是執行長最大責任

執行長認為找到方法，提升品質與效率，讓企業賺到更多錢，同仁自然收入增加。不懂就問、錯了就認、需要幫忙隨時講，有事大家一起分工，沒有這是你的事、那是我的事，成功一起慶賀！失敗一起承擔！這就是文化。持續關注這些細節，文化改變了，每一個同仁都把自己的本分做好，紛爭少了，效率自然提升。

|| 一切都要從改變心態開始，品質素養終將不僅僅體現在產品本身，而是企業各部門的工作品質，更是企業文化的展現。||

→ 持續種下善的種子，把「利他」放在首位

執行長經常告訴我們，有些種子不一定會發芽，有些則要等到對的時間它才會長大。但唯有持續種下善的種子，未來才有機會在大樹下乘涼，不能因為部分種子沒發芽，就放棄了。我們不單單要自己種，更要影響身邊的人一起持續種下善的種子！無私無我的付出，才能換來最終成就。

→ 對於中階主管的持續培養

每到一個新單位執行長一定親自帶隊，跟核心團隊高階主管花上足夠的時間一一交流，時間花了，才有可能培養感情，執行長多次表示在整個公司的中階主管最重要，因為所有的決策都需要透過這群人承上啟下。

以系統性的培訓，協助中階主管持續成長，不學習的主管是不可能把高層在會議室的決策徹底落地的。這也是為什麼執行長在一開始的2-3年，將所有的心思全都花在中階主管的養成教育。如今回想起來才懂他的用心。

Q5 品質素養是「隱形曲線」的重要關鍵，該如何養成呢？

品質的穩定來自於態度，執行長曾在大禮堂集合500多位幹部，叫幹部把不良品一一剪掉（焚燒會有污染）。品質代表著態度，態度

錯誤未來將面對更多損失！

品質是一種習慣，按照上面的管理心法，經過2-3年養成，同仁的心態自然是完全不想做出次品，影響團隊的名聲。一個優秀的團隊，品質基本上是隨時隨地監控，不能靠執行長或主管們，需要來自於同仁自動自發地對於品質的追求。

基層同仁是最單純的，你教他什麼，他就做什麼。需要養成的對象應該是中階主管！他們需要跟同仁談心，要有耐心one by one交流。很多主管不學習不成長，自然無法說服同仁。這也是為什麼把教育訓練重心都放在中階主管身上。中階主管起來，團隊自然起來。

品質的自我要求是一種素養，不是一朝一夕可以養成，專案管理專家Agnes強調一切都要從改變心態開始，培養品質觀念可以藉由專案管理流程與PDCA（循環式品質管理），一切透明化使大家更清楚個人責任，讓品質素養不僅僅體現在產品本身，而是企業各部門的工作品質，更是企業文化的展現。

團隊的態度端看領導者如何帶領團隊，團隊是否願意為共同的願景付出。追本溯源就是每個人是否樂意，開心的去做，顯而易見這條「隱形曲線」到底有多重要了。

Agnes強調 VCP鐵三角模型是以人為本（V核心價值、C勝任力模型、P專案管理）為隱形曲線提供了基本架構，將企業核心價值落實到全員活動，企業依據需求導出勝任力模型進行人才發展，並與組織發展、運營需求對焦，運用專案管理推動企業革新，將人才重新整合串接，將使原有的投入產生加乘的效益。A



善用數位工具 提升自我競爭力

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

善用數位工具技能與培養數位素養習慣，在現今社會已成為職場人的基本功。無論是想提高技能、擴展知識，建立專業聲譽，還是混合辦公、遠距工作，這些工具都能協助快速達成目標，提升自我競爭力。



專欄作者 | 詹文男

數位轉型學院共同
創辦人暨院長

從事 高科技產業顧問以及在大學研究所教學多年，常有機會在企業內及課堂上和許多高階主管、中基層同仁、EMBA及研究所即將畢業的碩士生，就許多實務的個案，探討企業策略規劃、產品行銷與上班族職涯發展的課題。

|| 只要能提升資訊素養，善用數位工具，就等於有位諸葛亮在旁指導於協助，協助職場上大展宏圖。||

從近身觀察與實際案例探討的過程中可以發現，無論在組織內位於何種階層，大部分上班族對於如何思考企業的永續成長，表現出極高的興趣，也對自己在職場上如何成功充滿了期待。

面對未來，讓數位工具協助分析

不過，對於職業生涯雖然有想望，但也深怕自己能力不足，無法在關鍵時點做出正確的決策，尤其是許多非管理背景的專業人士更是徬徨。探究這些徬徨的來源，主要還是來自於對未來不可知的困惑，同時也缺乏有用的實戰思考工具來協助其作前程分析。

三國時代有個非常著名的故事提到劉備至東吳招親，大將軍趙雲被派去保護劉備的安全，為了順利完成任務，丞相諸葛亮交給趙雲三個錦囊妙計，並交代時間到了拆看，屆時只要依計行事即能逢凶化吉。此一故事的

結尾當然是大功告成，要不然這個典故怎能流傳千古？

相信大家都很羨慕劉備，因其有個神算軍師能夠隨時在旁指點。而我們這些在職場上孤獨作戰的單兵，遇到問題時就只能自求多福了。不過如何在這麼競爭的職場上自救呢？筆者認為，只要能提升資訊素養，善用數位工具，就等於有位諸葛亮在旁指導與協助，協助大家在職場上大展宏圖！

善用數位工具，讓你如虎添翼

以上班族職業生涯發展歷程為例，一般而言大致有幾個階段。首先，在求職之前，需要了解現在的總體環境變化、產業前景與市場趨勢、所要應徵公司的競爭實力，這需要蒐集相關的情報，讓自己能夠掌握客觀的外在形勢，以做出最好的選擇。

接著進入公司成為一位基層的同仁，如何



扮演好一個專業的基層人員，讓主管有「你辦事，他放心」的口碑，這需要提升傾聽、溝通、表達、蒐集市場情報及分析判讀，以及敏捷做事的能力；若績效顯著，自然被拔擢為基層主管，此時如何作個稱職的承上啟下主管，是主要的挑戰；從實務上來觀察，作為一個部屬，只要盡情發揮專業能力，熱情發揚團隊精神，大致上就算善盡了一個同仁的本分。但作為一個基層主管，不僅專業領域要持續精進，且需負責帶領團隊邁向成功。

尤其當部屬是來自四面八方的各路英雄好漢時，應該如何領導才能讓團隊有效運作，是需要一些方法的。這階段專案管理能力應該是最重要的。包括管人、管事、管資源，以及管時間。

若基層主管這個位置表現優異，機會剛好也來，會被賞識成為部門主管，則業務開拓、新產品發展、行銷策略規劃，就成為主要任務。因此如何發覺市場需求及顧客痛點、如何

尋找、篩選及評估產品創意、做好產品投資決策，以及研擬市場行銷策略成為部門主管必備的本質學能。

而不管是尋找職涯的新鮮人、初入公司的同仁、基層的主管，或者是負責盈虧的部門經理，除了不斷在自己的本職學能專研、提升之外，若能善用工具，將能讓你如虎添翼。

舉例來說，有位正在找工作的學生就跟我說，他現在幾乎每天都在使用ChatGPT，因為他目前正在學寫程式Python，遇到不懂的程式語法就問它，為了幫助學習，ChatGPT還會提供他一些不錯的案例參考；如果要看英文文章，就請它翻譯，並且整理重點給他看，大幅降低閱讀時間；又如為了求職要更新履歷，以及為了申請學校寫推薦信，它都幫了很多忙；也因為英文的語法不常使用，就容易寫錯。這位同學以其寫的稿子給ChatGPT改，之後再自行潤飾，來回幾次後就可以很完美。



若要打造自我品牌，也可建立一個專業的個人網站，讓人更容易找到你，並了解你的專業背景和技能。



內容，才能吸引更多粉絲的關注。也可建立一個專業的個人網站，讓人更容易找到你，並了解你的專業背景和技能。

注意數位健康與潛在風險

運用數位工具雖然能提升我們的效率和競爭力，但同時也需注意一些重要事項，以確保最大化這些工具的優點，但同時避免潛在的風險。

1 安全性和隱私

使用強密碼並定期更換，或者使用密碼管理器來提高安全性，甚至可採用高級加密的數位工具。

2 數據保存和備份

定期儲存重要文件和數據，並在多個位置進行備份。對於重要文檔，使用版本控制工具，以防意外更改或刪除。

3 使用許可和合規性

確保你有權使用特定的數位工具，避免盜版；而在使用數據分析或收集數據時，確保遵循相關的法律規範。

4 數位健康的隱憂

避免長時間持續使用數位工具，以減少對眼睛和姿勢的影響；也要注意工作與生活平衡，設定工作時間和休息時間，以避免工作耽誤了家庭生活。A

善用數位工具，達成事半功倍

有位在公關行銷公司擔任總經理的朋友則是跟我分享，過去招募人員時，因為工作需要寫行銷文案，因此筆試時都會請其寫一篇文章評鑑其運用文字的能力，現在他們更注重他是否會使用ChatGPT來提升工作效率及生產力；有位大學校長甚至跟我說，好好教它，ChatGPT的確可以取代部份助理的工作，至少校長目前的致詞稿不用助理操心了。

除此之外，在專案管理方面，也有許多具視覺化的數位工具，如：即時通訊軟體、視訊會議可以協助提高團隊的協作效率。而數據分析工具，不僅能讓你更有效地處理及分析數據，也可幫助你做出更好的決策。也有許多具有問題追蹤，任務分配功能的工具可以運用。

而若你要打造自我品牌，也可擅用臉書、LinkedIn、Twitter等社交媒體平台展示你的專業形象，但記得要定期發布對你行業有價值的



「艾達」於英國首相官邸、英國上議院、聯合國等地亮相，展現演說以及與真人互動的能力。

機器人的異想世界（上）

不只神似 聰明靈巧更直逼真人

文／李俊明 · 圖／Ai-Da/ Aidan Meller · Tesla

機器人的發展，將愈來愈成為「創新」的主流競技，而類型愈來愈包羅萬象的機器人，也不再只是徒具「人形」的自動機械，更將成為人們在生活、工作、生產製造、交通運輸等各種面向的好夥伴。



看更多經典設計

近期 人們對機器人與人工智慧的興趣與關注有增無減，除了2022年底土耳其的伊斯坦堡開出了全球首見的機器人博物館，吸引不少目光，南韓也在首爾倉洞區籌設全新的「機器人與人工智慧博物館」（Seoul Robot & AI Museum），令科技迷引頸期盼。

高達四個樓層的展區，意在強化智能科技的

大眾教育、展現人工智能於工業4.0所扮演的關鍵角色，一方面提高一般大眾對機器人的興趣與了解，鼓勵下一代成為電腦程式設計師並投入科技產業，另一方面也展現南韓在學術機構的人工智能研究、企業的研發與製造等產學合作環節串連，以增強南韓在人工智慧產業的競爭力。

由土耳其Melike Altinisik建築事務所操刀的這座博物館流線建築，不僅在興建過程中使用機器人設備協助建造，博物館開幕後也將使用服務型機器人來協助運營，讓機器人與人工智能運用，深度與博物館的興建與運作結合。

不僅具有人形 還擁有自主創作能力

不僅以機器人與人工智慧為主題的公眾教育成為一股潮流，更聰明、更獨立、更有主見的機器人，也在人工智能技術愈趨成熟後，逐漸成為真實。

今年夏季就出現了全球首見的超擬真機器人藝術家「艾達」（Ai-Da），並在2023年的倫敦設計雙年展（London Design Biennale）曝光，掀起一陣轟動。

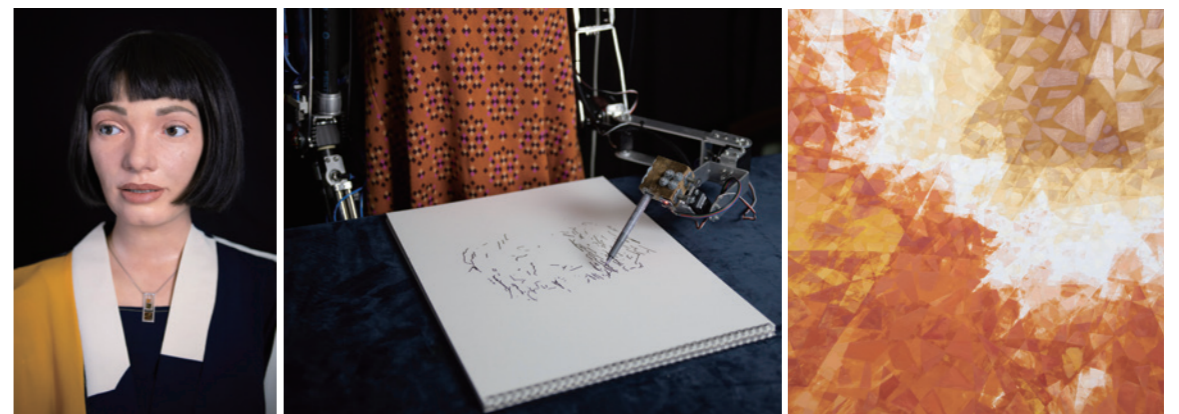
「艾達」不僅看起來像真人，能力也直逼真人。她不只能言善道，可與人類互動，神情與動作也貼近真實人類，非常自然流暢。她最特別的地方就是擅長藝術創作，能繪出各種圖案。她不只寫得一手好字，拿起筆來創作也有模有樣，比方她不只能畫出頗有意境的漸層抽象畫，顏色的搭配與畫面的佈局



「艾達」不僅看起來像真人，神情與動作也神似真實人類。

都具有一定程度的協調性，她甚至還為已故的英國女王繪出一幅《演算法女王Algorithm Queen》，儘管各界風評有褒有貶，但能運用攝像鏡頭、機械手臂與人工智慧演算法來創作，已經成為人類科技一大躍進。

而當「艾達」不投入繪畫創作時，她還能畫出杯盤、茶壺、刀叉、花瓶等人們日常使



「艾達」不只能提筆寫字，還能創作抽象畫。



「艾達」所設計的花瓶、水壺等生活器物作品。

用的家居用品，斜槓「設計師」角色，並利用3D列印技術將設計成果實際打樣出來。而且這些生活家居用品還具有手作質感與不規則造型等特色，脫離了一般機器製造所帶有的冷硬單調。

這個噱頭十足的專案設計是由英國劍橋的當代藝術畫廊經理艾登·梅勒 (Aidan Meller) 發起，並由劍橋大學與伯明罕大學博士班師生共同設計。為了讓「艾達」能像人類一樣學習，工程團隊讓「艾達」吸收數個不同藝術流派與藝術運動的風格，像是畢卡索的抽象繪畫、現代主義的包浩斯運動等，讓她能依照不同的情境與條件「創作」出不同的作品。



「艾達」為已故英國女王畫了一幅《演算法女王Algorithm Queen》。

「艾達」所設計的花瓶、盤皿。

藉由先進的人工智慧，「艾達」得以擁有設計與創意能力，機器人不再只是執行人類的命令，更能趨近自主創作，呈現機器人與數位工具在未來無限發展的潛力。

特斯拉也推機器人 以人工智能聰明學習

就連一向走在潮流前端的馬斯克 (Elon Musk)，也在經營電動車特斯拉、發射太空火箭、開拓地下迴路隧道、買下社群媒體推特等驚人之舉後再宣布，推出擁有與自駕車人工智能系統相同基礎的「類人類」特斯拉機器人 Tesla Bot (亦稱為Optimus)，可取代人類執

行危險性高、重複性高，或者較為乏味無趣的例行工作，比方能派遣這種機器人去領取購買的生活雜貨，或在工廠中執行各種組裝動作。而更長遠的目標，則是讓這種擁有趨近真人能力的機器人來取代傳統的勞動力。

馬斯克在開發自家的機器人時，將重點放在「製造成本」以及「可與真實世界互動的大腦」等兩大關鍵。這種特斯拉機器人預計將有172公分高、56公斤重，可使用人類的工具、具有運送物品的能力，並能在工廠內工作。因此特斯拉未來非常有可能採用這種「類人類」機器人，取代部分電動車的組裝人力，以降低生產成本，並提高產能與效率。

根據市場調研機構Market.U.S的分析，全球工業用機器人市值在2022年已達到485億美元左右，到2032年更將衝上1428億美元，年均複合成長率超過11%，未來發展充滿想像空間。

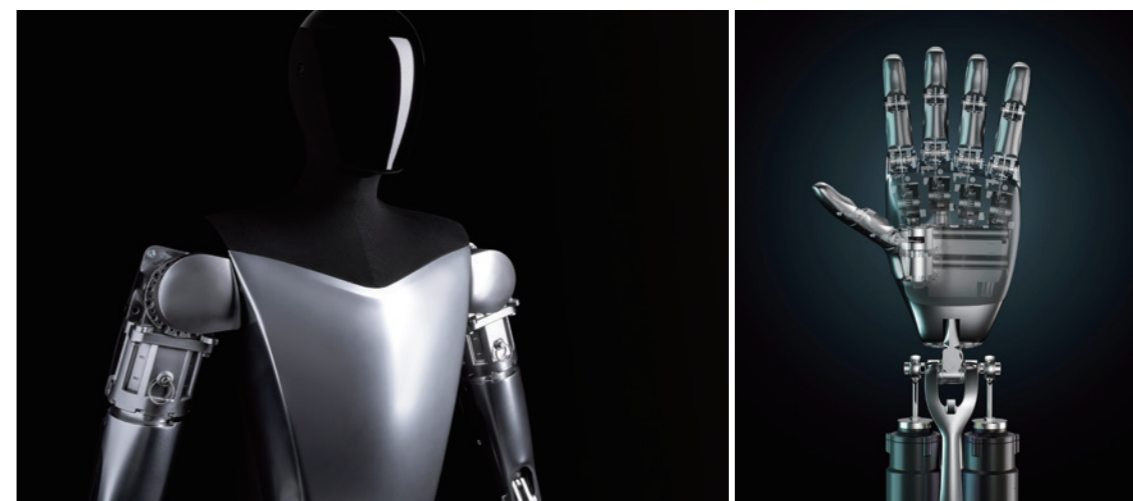
在使用特斯拉的全自駕系統下，這款Tesla Bot機器人預計最高可以每小時5英哩的速度移動，它的頭部會配備與自駕車相同的高解析鏡頭、感應器與人工智能演算器，除可自動導航，還能感應周邊環境變化，因此能與真實

世界精準互動，不需預設路線，就能自行移動，並即時做出各種反應，防止碰撞。

這也就是說，機器人不只是遵照指令而行動，更具有如同大腦思考般的能力，可以自動判別更多不同的情境並立刻做出應對，愈來愈聰明靈巧。

而根據特斯拉在今年五月年度股東會發佈的影片，這款機器人已能穩步自行走動，並能在無需外力協助的狀況下處理更複雜的日常事務，比方彎腰撿起物件、辨別物件，感測環境能力也更敏銳，記憶力同樣更為升級。這些功能的進化，都得歸功於人工智能訓練 (AI Training) 的提升，藉由追蹤、學習人類的動作，更強化對物件與環境的判斷與掌控。

影片就展現了特斯拉機器人成功從一個容器取出物件，並有條不紊將之置入另一個容器，展現藉由模仿人類動作而延伸而來的人工智能訓練成果。目前，這款機器人的開發已看得出大幅推進的成果，兩年前它還只是「概念」，但近期已製造出「概念機」，現身特斯拉電動車全球各地的部分服務體驗中心，展現特斯拉拓展人工智能科技運用的企圖心與行動力。A



特斯拉的這款機器人已能穩步走動，在無需外力協助的狀況下就能執行更複雜的動作。



切脈練習

從脈搏感受自己的心身習慣

文／蔡璧名·台大中文系副教授、中醫典籍研究社指導老師

一個人的生命歷程中可能面臨有形無形的衝突、孤獨、無意義。透過醫、道經典能啟發我們在出現衝突時看見希望與和諧，在感傷孤單中發現自由與美感，在感知無意義的途中找到或被喚起生命更核心的意義與價值。



看更多健康常識

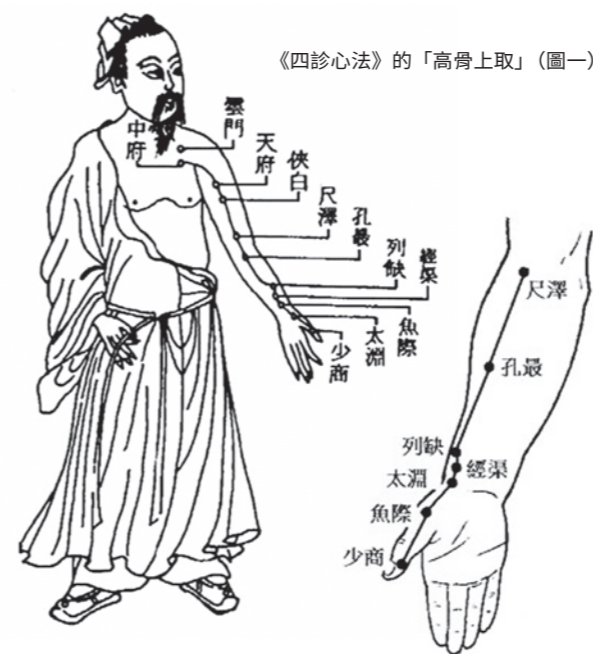
什麼叫「切脈」？

透過身體感，來掌握自身的心身習慣。什麼叫「切脈」呢？切是一種貼近、一種觸按。我們透過脈搏來掌握日常生活習慣對身體所留下、所造成的影響。當學會把脈，會在自己的指腹下觸摸到被習慣堆疊的自己。你我現下的疾病，是昨日生活習慣的堆疊，未來的疾病，

是今日生活習慣的累積。這就是我們必須自我負責的生命實況。

先來認識「脈象典範與聖人典範」。醫道思想定義下的聖人，通常內心必須是虛靜的，空明安定、沒有多餘念想的。《黃帝內經素問·脈要精微論》說：「持脈有道，虛靜為保」，幫人切診的時候一樣要維持虛靜的心情；明代李中梓說：「切脈之道，貴於精誠，嫌其擾

// 如果你的性子是急躁的，那正常狀況，脈也會是急躁的。如果你的性子是遲緩的，脈就跟著是遲緩的。//



亂，故必心虛而無他想，身靜而不言動。」必須「身靜」，必須保有、不能失去這樣靜定的心靈。簡單地講，切脈的人必須「無他想」、不能想東想西，不只沒有負面情緒、心中無絲毫擾亂，而且連念頭都沒有。所謂的「虛靜為保」，必須維持這樣理想的狀態才合適切脈。

那被切脈者是什麼狀況呢？如果你的性子是急躁的，那正常狀況，脈也會是急躁的。如果你的性子是遲緩的，脈就跟著是遲緩的。

《四診心法》提到平旦診脈之意義及醫家診脈應注意事項：「凡診病脈，平旦為準」，為什麼天剛亮就要把脈呢？天剛亮，人還沒活動，也還沒進食，這時候的脈象是最不被外在環境、被一切活動影響的，所以準度最高。而幫自己或對方把脈時，要做到「虛靜寧神」，心非常地靜定、沒有多餘的念慮。「調息細審」，心靜定了，呼吸就會跟著細、長、慢、

勻、深，也就調和了。這樣的心、這樣的呼吸，才能覺知到自己或對方身體的一切狀況。

記得求學時代有一回到師長家做客。進去之後，他們就要求我：「璧名，切個脈吧。」我看到微笑對我的老師跟師母，可是這脈一切，我就忍不住笑了。我說：「老師，我進來以前，您很生氣是嗎？」哇，老師跟師母就噗哧一聲笑了出來，他們就不用裝了。老師說：「什麼事都瞞不過這丫頭。」老師開始對我叨唸：「妳進來之前，我正在跟師母起爭執呢。我愛吃煎魚，可是她就嫌惡油煙而不願意煎。」我學生聽到這個故事就怪我了：「老師怎麼沒有教我們生氣的脈象呢？」我告訴他們，這不是從指腹下知覺的，當你「虛靜寧神，調息細審」，你的手一搭上對方的脈，你的心就會感受到他的心情。因為那個生氣的氣息還沒有完全消散，將手搭在對方寸關尺上的你，就知覺到了。

接著來看《四診心法》裡面提到：「脈為血府，百體貫通，寸口動脈，大會朝宗」，重點就在「寸口動脈」。今天要學習的切脈，就是從每一個人手腕「寸口」部位的寸、關、尺下指的。這裡是手太陰肺經循行所在。



II 要是自己把自己的脈，三隻手指對齊、平平放下就可以，不用管手指的先後順序。但如果切他人的脈，就要依照這個人的高矮胖瘦，來調整手指間距。II

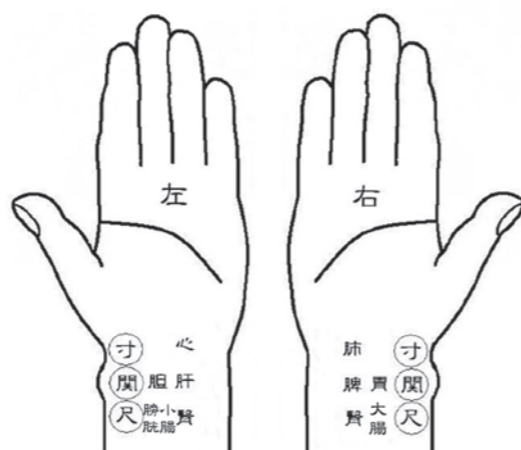
練習「切脈」觸摸脈象

「診人之脈，高骨上取，因何名關，界乎寸尺」。什麼叫「高骨上取」？(圖一) 當你為自己切診，右手掌心朝上，左手托住右手，此時左手中指可以在右手腕側邊摸到右手拇指下方有個凸出來的骨頭，這就是「高骨」，也就是橈骨莖突。然後左手掌不動，僅有中指順著跟腕橫紋平行的方向往右手腕中間滑動，大約停留在像圖片上的位置(圖二)，這個時候左手中指指腹觸摸到有脈搏跳動的位置就是「右關」了，而右關的位置剛好在「右寸」與「右尺」之間，「因何名關，界乎寸尺」就是這意思。

在《王叔和脈訣》這本書上提到「診他脈覆手」，要切的如果不是自己的脈，而是別人的脈，那你操作的那隻手是手掌朝下的，這就是「覆手」。「自看時仰手」，如果用自己的左手切右手的脈，右手是掌心朝上的，左手就從下面托住右手。崔嘉彥《崔氏脈訣》提到「初持脈時，令仰其掌」，被切脈、被診斷的手，手掌絕對是朝上的。

元代滑壽的《診家樞要》說：「先以中指定得關位，卻齊下前後二指」，中指定關以後，再同時擺上食指和無名指在寸跟尺上。但這個說法我沒有採用，我採用的是明代李中梓的《脈訣匯辨》：「掌後有高骨對平處謂之關上，看定部位，徐以中指先下於關部」，先將中指落指在關上，接著「次以食指下於寸部，次以無名指下於尺部」，然後擺上食指，最後再擺上無名指。

為什麼會選擇《脈訣匯辨》的方法呢？要是自己把自己的脈，三隻手指對齊、平平放下就



手太陰肺經循行圖 (圖二)

左寸	心	心	右寸
左關	肝/膽	肝/膽	右關
左尺	腎/小腸/膀胱	腎/大腸	右尺

可以，不用管手指的先後順序。但如果切他人的脈，就要依照這個人的高矮胖瘦，來調整手指間距。李中梓提醒：「人長則下指宜疏」，如果這個人比你高、比你胖，就代表他的同身寸長於你，因此你落指的間距就會比較寬闊稀疏。相對地，「人短則下指宜密」，如果對方個兒比你小或很瘦，你落指的間距就要收得特別近，才能相應於對方的同身寸。

另外，就像學習樂器一樣，要為人切脈，就不能留指甲。就像李中梓所說：「指爪不可養長，長則指頭不能取齊」，如果指甲太長，指頭就不能對齊，因為會受到指甲的影響。「且沉取之時，爪長則按處必有深痕」，而且指甲太長在重按的時候，會把指甲掐進別人的手腕裡去。葉霖的《脈說》也說：「食指、中指、無名指爪甲不可留。」絕對不能留指甲，大家切記這一點。A

出自：《醫道習慣》/時報文化出版



躍昇震旦

震旦58週年

10月20日，震旦集團成立滿58週年邁向第59年，
在上海震旦國際大樓的金蛋牆上懸掛上第59顆金蛋，
象徵震旦生生不息的精神，追求永續經營。

未來，將持續秉持震旦經營理念，不斷擴展服務領域、創新服務模式。
協助企業打造健康、高效、環保的辦公場域，共同實踐永續發展。

2022 震旦行 永續報告書

2022 Aurora Sustainability Report



震旦家具通過
《WELL HSR 健康-安全評價》

Better Work, Better Life 震旦讓辦公生活更美好

震旦行發行首本「2022年震旦行永續報告書」，揭露於ESG（環境、社會及公司治理）三面向的亮點績效。

震旦集團屆滿58週年

發行首本永續報告書 引領顧客邁向永續辦公



下載永續報告書

圖·文／震旦集團

震旦集團10/20成立滿58週年，為因應未來ESG永續趨勢，今年發行首本「2022年震旦行永續報告書」，揭露於ESG（環境、社會及公司治理）三面向的亮點績效，展現在綠色辦公解決方案的實力，引領顧客邁向永續辦公；並以具體的公益行動回饋社會，善盡企業社會責任。

發行首本永續報告書 揭露永續成果

2022年是「震旦ESG元年」，震旦在提升競爭力、追求經營績效的同時，更明瞭回饋社會的重要性。今年首次公開ESG執行成果，並將報告書

放置於官網，展示其對ESG議題的重視和承諾。

環境績效方面，2022年震旦行全年規畫並執行5大類節能方案，共計減排206.16公噸CO₂e，並持續透過精進流程、改良與優化設備、提倡節能等方式，減少能源消耗。



圖左：震旦家具通過「WELL-HSR認證」，長期關注職員健康和 safety。



圖右：震旦「齊心機」透過「循環經濟」服務模式，將舊機整新再利用。

幸福職場方面，重視職場平等和多元性。在培育人才上，除了實體學習外，也推出線上數位學習平台，提供多元培訓管道與學習環境，2022年每位同仁平均受訓時數達27.66小時。

社會關懷方面，提供愛心物資、改善社福機構辦公環境，執行「辦公物資捐贈」及「同仁志工」溫暖隨行專案，共計超過800位志工投入、服務關懷弱勢超過1萬人次。並於2022年發起「震旦Green for Earth」計畫，動員260名同仁、舉辦5場淨灘活動，總計號召1,483名民眾參加活動，共清理出4,262公斤垃圾，相當於減少碳排放量8,780公斤，為美好環境貢獻心力。

協助企業數位與永續雙軌轉型

在OA事業方面除提供綠能環保事務機外，也推動「OA循環經濟」—以租代買與舊機整新回收機制，攜手企業重視環保；並運用「AIoT」遠端智能應用與「線上虛擬展廳」服務，為顧客打造低碳辦公，實現元宇宙智能辦公新體驗。此外，在資安議題上，透過最新科技「MDR資安專家服務」，搭配資安專家團隊的鑑識分析，協助企業做好資安防護網，實踐ESG數位與永續雙軌轉型。

在家具事業方面，震旦家具通過「WELL-

HSR評價」，長期關注職員健康和 safety 福祉，引進符合國際WELL健康建築規範之商品及服務外，集結多年來家具規劃經驗，成立「大震設計」，運用獨家的Activa（靈動辦公）場景設計手法，協助顧客規劃「健康、靈動、永續」辦公生活。

在雲端事業方面，震旦雲「AI面試」及「人資系統」已通過ISO 27001資訊安全驗證，不僅符合國際資訊安全管理標準，更能保障顧客權益。「AI面試」更為人資夥伴提供人才初步篩選工具，協助建立績優招募指標，預測求職者是否符合企業文化，從而找到適合的人才。

展望2024年，震旦集團將持續做好「顧客滿意、同仁樂意、回饋社會、追求永續經營」，以「讓辦公生活更美好」為顧客創造ESG新價值。A



震旦Green for Earth期望串聯不同領域的影響力，傳遞永續共好的精神。



金儀舉辦「ESG資安工作坊」 協助產業打造資安新策略

圖·文/金儀公司



資安解決方案

金儀公司作為辦公場域ESG轉型的領導者，積極協助顧客保護資料安全，提高資安治理成效。近期舉辦ESG資安工作坊，以「落實ESG資安治理，打造資安防禦新策略」為題，邀請產業界專家進行交流分享，吸引超過60家以上企業參加。

金儀 總經理林敬實於活動開場表示，各界紛紛關注數位轉型和AI科技的應用，企業在追求營收成長的同時，更要做好資安規劃，才能讓數位轉型走得更穩健。金儀從影印機的文件安全出發，透過強大的科技整合能力，提供企業資安託管服務，讓顧客擁

有安全的營運環境。

做好企業資安，讓營運安全無虞

勤業眾信風險諮詢服務執行副總李裕民指出，資安策略的訂立應從風險變革角度出發。



現場有金儀總經理林敬實（左）、勤業眾信風險諮詢服務執行副總經理李裕民（中）、耘通科技資安顧問郭正尉（右），分享ESG資安治理的相關經驗與議題。

他認為組織必須清楚了解內部重要價值的資產和資料，由上而下支持與推進，並鼓勵投資資安防禦措施與建立風險思維，才能做好長期的資安防護。

面對新型態的資安威脅，耘通科技資安顧問郭正尉在會中強調傳統資訊設備不足以應對這些風險，也親自於體驗區為與會者解說，如何透過「MDR服務」資安解決方案，提供全天候資安專家鑑識，找出駭客活動跡象，並鑑別風險等級，能快速且有效保護資訊安全，讓營運更加順利。

透過此次的交流，協助產業了解資安防護的必要性，有助於產業升級；並透過金儀提供的完整「資安解決方案」，從影印機文件資安出發，到資安風險預防，再搭配專業資安專家直接協助，讓顧客擁有強大的資安後盾，落實並實踐永續經營的目標。A

六大主題展區 體驗資安與AI新科技

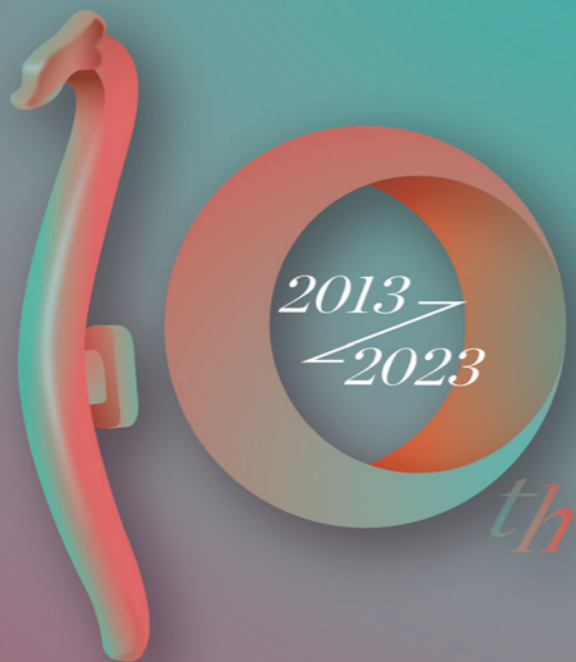
為強化使用體驗，現場特別打造六大資安與AI科技場域，提供與會者快速認識和體驗最新的資安和AI科技，除了上述提到的「MDR服務」外，也提供「文件資安」、「UBS資安工作站」、「AI場域安控」、「AI資安與大數據」、「AI語音分析」共六大主題，透過用AI偵測郵件資安風險，預測潛在威脅；以及在製造業機台維護上必要的USB資安防護工作站，讓維修設備商進到該場域時，需先掃描USB，以防止機台設備的中毒等，協助企業做好資安防護，提升工作效率。



透過金儀「MDR服務」資安解決方案，提供全天候資安專家鑑識，找出駭客活動跡象，快速且有效保護資訊安全。

震旦博物館， 十歲啦！

For the 10th Anniversary Celebration



震旦博物館十週年

推出系列活動與觀眾同樂

圖·文 / 震旦博物館



看更多精彩活動

震旦博物館是震旦集團回饋社會的一項文化志業。秉承對中華文化「保護、傳承、奉獻」的理念，集典藏、研究、展覽、營運、傳揚為一體，從古器物學的角度對文物進行解析研究，自2013年開館以來，已迎接無數觀眾前來參觀，多角度、多面向的揭示歷史文物的豐富內涵。2023年10月，震旦博物館迎來十週年，舉辦一系列館慶活動，帶領觀眾走進震旦博物館的過去、現在和未來。

2023年，從年初的「浮生巴黎——亨利·德·圖盧茲-羅特列克全球巡迴藝術大展」到9月份開展的「大吉中華——宋元時代吉州窯瓷器暨標本展」，震旦博物館舉辦了一系列精彩紛呈的展覽，帶領觀眾領略文化與藝術的魅力，在此基礎上，推出全新「AM NEXT」項目，利用博物館的藝文廳空間進行系列展覽專案推介，搭建出年輕藝術家展覽交流互動的平台，將青年優秀藝術家的作品，推薦給更多的觀眾（圖一）。



圖一：AM NEXT特展——「綴」攝影展開幕，受到觀眾的歡迎



圖三：AM MUSIC | 四感·音愈 體驗活動

2023年6月，浦東圖書館特別為震旦博物館提供「藝術設計、建築攝影、文學詩歌」等類別的圖書，共同推出「浦東藝文主題書房」（圖二）。旨在將藝術與文學相結合，打造全新的主題閱讀空間，讓觀眾在展覽參觀和教育活動之外，也可以獲得不同的藝文體驗，賦予震旦博物館更加多元的社會角色。

2023年8月，震旦博物館舉辦「『AM MUSIC』四感·音愈體驗活動」（圖三），這是首次在A2館展廳內舉辦的音樂會。以樂器、投影、香氛等多重媒介調動觀眾感官，引發觀眾對音樂的感知，情緒隨著鋼琴和大提琴家的演奏而起伏，用音樂治癒心靈。

為慶祝震旦博物館開館十週年，於2023年10月20日至22日推出館慶系列活動——「彩繪陶金彩樂俑紀念明信片套章」，觀眾以此瞭解套色版畫原理（圖四）。「丹楓露涼·金桂知秋：民樂四重奏演出」由四位演奏家使用揚琴、琵琶、二胡及笛子進行現場演奏。「『非遺』花絲工作坊」將傳統的花絲工藝與館藏玉器龍鳳紋璧結合，體驗非遺公藝。「『AM KIDS』布堆畫工作坊」特邀延安市非遺傳承人講述民間藝術，親子共創一幅布堆畫。在丹桂飄香的金秋十月與觀眾同樂，共同慶祝十週年。

十年來，震旦博物館透過多樣的展覽、工作坊及講座等一系列活動，將觀眾的生活和文化藝術串聯起來，努力建設一個能給大家帶來幸福感的博物館，與此同時也為「社會大美育課堂」提供一份力量。震旦博物館將持續推出更多高品質的活動，拓展博物館的功能，以向觀眾呈現豐富的藝術世界，並朝向國際級博物館之路前進。A



圖二：浦東藝文主題書房



圖四：彩繪陶金彩樂俑紀念明信片套章



明末·青花荷塘蘆雁開光大盤

此器由漳州窯窯址出土，形制紋飾與中國本土器物不同，是為了外銷而生產的瓷器品類。(圖一)

圖片來源：《漳州窯》，圖版五-1。

古器物學講座——中國外銷瓷專題 ⑤

明代外銷瓷

文／吳崇海·圖／震旦博物館

明代早期實施海禁，曾經繁榮的海上貿易受到打壓，瓷器主要經由朝貢貿易和走私活動輸出國外，品類以景德鎮青花瓷和龍泉窯青瓷為主，直到隆慶皇帝解除海禁，外銷瓷才又興盛起來。

明代 外銷瓷產地以景德鎮及華南沿海窯口為主，產品銷售日本、中東及歐洲地區，因為國外人士往往根據產地、

港口或船隻名字來指稱外銷瓷，久而久之，形成一種專業術語，所以本文選擇五種器類，介紹明代外銷瓷的特色。

一、漳州窯

漳州窯泛指福建省南部漳州地區的窯廠，因為明朝政府解除海禁之後，漳州月港被指定為對外通商的口岸，帶動漳州地區窯業的全面發展。

漳州窯的產品以盤類器物最多，造形紋飾於中國本地極為少見。例如圖一為明代晚期的青花荷塘蘆雁紋開光大盤，此器出土於漳州窯窯址，盤口外敞，器壁平斜往內收窄，底下具有圈足，表面紋飾分為內外兩區，外區開光，內區繪畫花鳥圖案，風格與中國本地流行之物明顯不同。

漳州窯的產品以青花瓷為大宗，另外也有白瓷、青瓷、醬釉瓷及五彩器等等，窯址出土物與國外出土或出水的器物頗能互相對應，證明此處是以外銷為主的窯口。

二、克拉克瓷

「克拉克」本來是歐洲大型商船的名稱，明代晚期荷蘭人截獲一艘克拉克船，將船上的青花瓷器運至歐洲販售，因為產地不明，所以歐洲人就稱那些青花瓷器為「克拉克瓷」。

克拉克瓷的器型以盤類最多，表面常見開光裝飾。例如圖二為明代晚期的青花開光禽鳥紋盤，此器為上海博物館藏品，盤口外敞，器壁平斜收窄，底下具有圈足，盤底勾勒八角形開光，內部繪畫禽鳥為主紋，周邊環列八個扇形開光，內部除了填飾花卉之外，也有一些近似吉祥物的圖案。

根據考古資料顯示，此類器物由江西省景德鎮和福建省漳州窯所生產，明代晚期東印度公司從中國大量進口，銷售歐洲，成為當時頗負盛名的外銷瓷之一。



明末·青花開光禽鳥紋盤

此類以開光裝飾的青花瓷深受歐洲人喜愛，當時即以「克拉克船」命名為「克拉克瓷」。(圖二)

圖片來源：《海帆留踪 荷蘭倪漢克捐贈明清貿易瓷》，頁54，圖2。



明末·五彩牡丹鳳凰紋盤

此器以低溫紅綠彩繪做為裝飾，日本人稱為「吳須赤繪」，是漳州窯所生產的外銷器物。(圖三)
圖片來源：《吳州赤繪名品圖錄 靜嘉堂藏》，頁22，圖5。



明嘉靖·五彩描金執壺

此類以紅綠彩加上描金裝飾的瓷器，是由中國生產，外銷日本的品類，日本人稱為「金襴手」。(圖四)

圖片來源：《明清貿易瓷 故宮博物院藏 上海博物館》，頁100，圖26。

五、芙蓉手

「芙蓉手」一詞也來自於日本，是指運用開光做成多瓣紋裝飾的青花瓷器，品項包括盤、瓶及水注等器類。

例如圖五為明代晚期的青花軍持，此器的壺口小而圓，其下外擴如短簷狀的凸稜，頸部略長，肩部傾斜往外伸展，腹部圓鼓如

甕，器底有淺圈足，肩部突出一個乳狀短流，表面布滿青花紋飾。

軍持頸部的紋飾順著器面環列一周，肩部、腹部及短流表面分別用曲折的弧形線紋勾勒出大大小小的開光，開光內部填飾花朵、葉片或吉祥物等圖案為飾。由於開光處的線條轉折優美，形狀猶如花瓣一樣，整體在俯視之下近似一枚盛開的芙蓉而得名。

此類以開光紋樣做為裝飾的青花瓷器與克拉克瓷頗為接近，都是景德鎮地區為了海外市場所燒製的外銷品類。A



明末·青花軍持

明末外銷瓷中，以鈎料勾勒花瓣形開光，內部繪畫花卉的青花瓷器，日本人稱為「芙蓉手」。(圖五)

圖片來源：《陶瓷的東西交流》，圖33。

|| 明代外銷瓷雖受海禁政策影響而一度萎縮，但是窯業實力仍在，故於「隆慶開海」後迅速復甦，大規模湧入海外市場，造形紋飾針對國外人士的品味而設計，頗能掌握消費者的愛好與趨勢。下期將以清代為題，介紹清代外銷瓷的特色。||

三、吳須赤繪

「吳須」是指中國南方浙江溫州至廣東汕頭地區一帶，由於春秋時期為吳王夫差統治之地而得名，「赤繪」則指陶瓷表面上的低溫紅綠彩，是日本人對中國五彩器的稱謂。

例如圖三為明代晚期的五彩牡丹鳳凰紋盤，此器是日本靜嘉堂藏品，圓形盤口，器壁圓弧收窄，底下具有圈足，表面紋飾分為內外二區，盤底以鳳鳥為主，周邊布滿花卉紋樣，側壁繪畫四枚巨大的牡丹，牡丹之間各有一隻鳳鳥穿梭其間。紋飾圖案以紅色主調，配上藍、綠、褐等色釉，呈色繽紛明豔。

此類器物在日本、東南亞、非洲及歐洲都有發現，從考古發掘品或出水文物的交叉對比可知，「吳須赤繪」紅綠彩的產地在福建省漳州窯，經由海路運銷歐亞非各地。

四、金襴手

「金襴手」一詞來自於日本，是在低溫五彩的基礎上添加金箔作為裝飾的瓷器，此一品類最早創燒於明代嘉靖時期的景德鎮地區。

例如圖四為明代嘉靖時期的五彩描金執壺，此器的壺體部分呈圓口、長束頸、溜肩、墜腹、圈足之狀，口沿加上覆盆式蓋，頂部具有蓋鈕，壺身兩側附加長流和器柄，表面施以紅色、綠色及褐色等釉彩繪畫的圖案，並於紅色釉彩上面加繪金彩，成為紅釉描金的裝飾。

景德鎮生產的金襴手瓷器有碗、水注及瓶等器類，因為風格華麗而受日本人的喜愛，使日本成為金襴手最主要的外銷市場。



商代晚期 玉龍

繫帶穿孔位於龍頭中段，說明玉龍是以圖版所示的形態直立懸掛。將直折向上的龍足頂附在下額處，以此阻隔停頓向下的動勢；同時憑藉直上雙角以及上卷龍尾的動態張力，和朝下的運動感取得平衡，從而完成此件兼具動感和穩定性的作品。



BOOK

震旦博物館出版叢書介紹

商代玉器

震旦 博物館出版玉器發展史系列叢書——《商代玉器》，圖錄共收錄商代玉器二百餘件，以震旦博物館、故宮博物院、山西博物院、中國社會科學院考古研究所以及其他收藏者的藏品為主。《商代玉器》作者為故宮博物院助理研究員蔡慶良博士，專攻中國上古玉器，曾為本館叢書《漢代玉器》執筆。以在藝術史與考古學的根基上，探討商代玉器，專論中特別介紹商代出土玉器的情況，並以古器物學研究方法討論商代玉器，同時以美術史風格分析的觀點分析商代玉器的風格特徵，並剖析商代玉器製作者的藝術標的及技巧。A



商代晚期 玉鳥

相似的玉鳥在婦好墓中也曾出現，由足爪下方附有穿孔的插樅可知，玉鳥是樅接在其他器物上，可能是作為具有神權象徵意義的禮器組件，或是權杖上端的插件。



商代晚期 鳥首玉戈

玉戈把手設計為鳥頭形制，較為少見。眼睛為俗稱的臣字眼，其工序是先製作封閉的眼眶，再勾勒眼珠，是典型商代晚期的製作手法。

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

- 丙國金玉選粹—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

明代永樂時期，與中亞、西亞地區交流頻繁，在外來文化的影響下，部分青花瓷器以伊斯蘭地區金屬器作為模仿的對象，燒製出前所未有的形制，如本期所要欣賞的青花執壺即是代表性的作品。

此器 的壺口圓而凸唇，頸部寬長，肩部平緩，腹部深直，器底具有圈足。頸部前方安裝方形壺流，流口透空為葫蘆的形狀，另外一側附加如意形曲柄，造形源自於伊斯蘭金屬器，是用來淨手或澆花的器物。

執壺表面布滿青花紋飾。頸部為纏枝牡丹，肩上披覆蓮瓣紋邊框內填如意雲頭圓珠紋，腹部上緣環繞一圈串枝花卉，腹壁規劃八個長方形圖框，框內繪畫蓮花、芍藥、芙

蓉、靈芝等折枝花朵，足牆勾勒卷草為飾。執壺腹部的八個長方形圖框，呈現豎向分區、塊狀相連的構圖，使圓桶狀的壺腹產生多稜轉折的錯覺。由於伊斯蘭金屬壺的腹部有圓形和瓜稜形之變化，所以此種紋樣可能是陶工在不改變圓形胎體的前提下，表現多稜壺腹的切割式設計。

類似的器物亦可見於北京故宮博物院所收藏的永樂青花折枝紋水注，提供讀者鑑賞的參考。A



十一月

◎ 永樂
青花纏枝花卉紋執壺
高32.5公分／震旦博物館提供



1_透過DFC學習法，學童不再是關起門來學習，而是將設計思考融入學習，以實際行動解決周遭社會問題。

第九屆「傳善獎」得獎機構系列報導 (二) 值得您認識的社福好機構

圖·文／陳永泰公益信託

為了支持社福機構創新、成長、茁壯，陳永泰公益信託設立「傳善獎」。2023年邁入第九屆，經過5個多月嚴謹審查，最終由「微光行動協會」、「崔媽媽基金會」、「台灣線上教育發展協會」、「更生少年關懷協會」、「臺灣童心創意行動協會 (DFC 臺灣)」、「舊鞋救命協會」、「肯愛協會」、「台灣關愛之家」等機構獲獎，服務內容涵蓋老人、家庭、教育、兒少、社區及疾病不同面向，這8家機構將獲得陳永泰公益信託連續3年共9,600萬的支持，這些優秀機構值得您認識：

1 臺灣童心創意行動協會 (DFC臺灣) 打破成績窠臼 孩童透過行動解決周遭問題

DFC臺灣自2010年起引入Design for Change教育理念，將設計思考融入教學，讓孩子透過行動解決問題，找回學習自信，並分享創意成果。協會孵化種子學校、培力教師，推廣DFC學習法，開發教材與教具，已影響上萬名孩童、教師與數千位家長，期盼透過持續行動肥沃臺灣教育的養分，幫助孩子多元成長。

得獎簡介 > 找回學習自信 DFC多元智能評量計畫

DFC臺灣希望透過三年期「DFC學習法多元智能評量指南」計畫，幫助孩童看見自己的多元潛力，拾回失去的學習自信，找到適性發展的方向。最後期待將成果影響教育政策，參與118課綱規劃，倡議多元智能評量的納入，影響全臺國中小教育現場。

2 舊鞋救命協會 改變非洲偏鄉 凝聚台灣善行之光

於2014年在網路上發起「舊鞋。救命」的募集活動，之後除了物資捐贈，舊鞋救命號召志工們，將貨櫃轉化為教室、診所，在當地鑿井供應乾淨水源、農業教育，配合聯合國永續發展目標，帶領「改變世界的平凡人」走進非洲角落。最終培養當地領袖並建立永續社區發展計畫，改善貧窮與生計問題。

得獎簡介 > 30「光」聚落

舊鞋救命位在台灣伯利恆倉庫，每年動員3,000人次以上的志工進行二手物資整理，舉辦培力課程，陪伴青年團隊進行社會服務。然而現有空間的限制未達最佳成本效益，期待未來三年能透過30「光」聚落的建置整合倉庫空間，擴大志願服務影響力。



2_透過未來30「光」聚落的建置，舊鞋救命培育出更多願意「改變世界的平凡人」！

3 肯愛協會 國內第一個憂鬱症病友成立的非營利團體

肯愛認養經濟弱勢與身心障礙雙障家庭的孩子，提供生活扶助、醫療基金等協助。針對病友辦理忘憂減壓、療育淨化工作坊，在自主自助學習的動力下展開志工訓練，讓志工來協助離家老人支持成長團體，以1對1的志工陪伴與扶持，幫助長輩，銀髮不憂鬱。肯愛相信愛是最大的療鬱力。

得獎簡介 > 疫後兒童心理健康融合式學習計畫

一場疫情讓全球1/3兒童心理健康惡化，更明白兒童創傷療育及憂鬱症防治的重要。肯愛協會計畫將投入BOBI心理健康網站創建推廣，幫助脆弱家庭貧童及疫後兒童情緒教育、校園教育、團體支持、家庭守護與個案療育，以達兒童創傷及時療育的目的。



3_兒童忘憂療育工作坊，幫助脆弱家庭貧童，探索情緒走出童年創傷，預防憂鬱危機。



4_台灣關愛之家引領先驅，提供愛滋照顧一條龍式的服務，集中照顧需求同時節省長照資源。

4 台灣關愛之家 愛滋服務一條龍 關愛之家引領先驅

台灣關愛之家開始於愛滋感染者以及愛滋寶寶的照顧工作，之後著手服務弱勢移工婦女及其子女，與困苦失依的本國籍孩童，將照顧愛滋寶寶的服務，擴大成不分國籍的兒童照顧。台灣關愛之家收容照顧愛滋感染者，提供全日型照顧、就業協助，秉持著「老有所終，壯有所用」的願景。

得獎簡介 > 友你就有家—愛滋全人式照顧服務

愛滋感染者老化問題逐漸嚴峻，台灣關愛之家提出「友你就有家」計畫，將陸續立案住宿式機構、設立中途之家，開辦社區關懷據點，提供專業照顧服務，協助感染者恢復健康，回歸家庭和社會；也減輕醫療及社會負擔，應對老化挑戰。

歡迎報名11/16 傳善獎頒獎典禮！

2023 傳善獎 8家得獎機構

- 微光行動協會
- 崔媽媽基金會
- 台灣線上教育發展協會
- 更生少年關懷協會
- 臺灣童心創意行動協會
- 舊鞋救命協會
- 肯愛協會
- 台灣關愛之家



典禮報名

詳細機構介紹
請搜尋傳善獎



傳善FB



震旦志工陪伴唐寶寶渡過充實假日。

震旦人公益行動「溫暖隨行」 共築美好，照亮未來之路

圖·文／震旦集團

1 震旦家具桃園×財團法人中華民國唐氏症基金會 陪伴身心障礙者逛水族館、DIY餅乾

震旦志工陪伴唐寶寶參觀水族館、手作DIY，從中看到他們天真活潑的模樣，並努力的



1 震旦志工陪伴唐寶寶們欣賞海洋生物、協助唐寶寶手作蛋糕。

靠自己的力量學習、成長，讓志工們備受感動，也有了新的體悟。

2 震旦OA南台南×社團法人台南市容愛關懷服務協會

親子活動課程 讓彼此更了解

震旦志工透過創新團體活動，了解青少年的內心及感受，也經由共同參與、拉近距離，讓彼此關係更加美好。

3 金儀大同×財團法人天主教失智老人基金會 關懷陪伴失智長者

陪伴失智老人活動的經驗，讓金儀志工們學



2 震旦志工協助孩子發揮團隊精神，完成各項遊戲。3 金儀志工引導失智長者手作DIY，以增進腦部活動、延緩退化。4 金儀志工牽起小朋友的手一起參觀農場與小動物互動。

習用不同的方式與他們相處，也許失智長輩再也不記得自己，但志工們的回憶永遠不會忘。

4 金儀總部×財團法人中華民國唐氏症基金會 陪伴身心障礙者遊花園、體驗手作

金儀志工陪同孩子們一起出遊，看見孩子們開心的笑和回應，心裡感覺暖暖的。希望能有更多人參與，讓社會更友善、更溫暖。

5 互盛花蓮×財團法人台灣基督長老教會阿美中會力拿恆教會

陪伴弱勢孩童適應團體生活

互盛志工陪同單親及弱勢族群學童體驗沙灘車，讓孩童們走出戶外增進人際互動；過程中從陌生、害羞到熱情展開笑臉，願意敞開心胸一同學習分享，讓志工感受一切付出都是值得的。



5 互盛志工們陪同孩童整裝出發，初次體驗搭乘沙灘車。

6 震旦OA永康×財團法人台南市私立長泰教養院

花好月圓人團圓中秋活動

震旦志工陪同院生烤肉與作畫，對於院生來說，這些體驗是非常不容易！希望能有更多的單位與民眾能加入公益活動，讓院生們能感受到院內也有如家庭般的溫暖。A



6 震旦志工陪伴院生一起協力創作，並享用中秋烤肉佳餚。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員



電子版月刊



A. 加入會員 享有四大優惠

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

B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員
下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享
月刊文章



立即掃描加入



加入網路會員

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

震旦集團
AURORA GROUP

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

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

360°

辦公樂活趣

陪伴您辦公生活每一天



辦公綠能



雲端人資考動



語音節費



視訊會議系統



網通資安



辦公輸出設備



門禁監控



輕鬆租賃方案

互盛

互盛股份有限公司
110台北市信義路五段2號7樓
客服專線 / 4128 399 eosasc.com.tw



互盛服務 專業快速
辦公樂活趣

未來辦公式

Image Your Future

永續創新 共築低碳生態圈



震旦「未來辦公式」揉合共融、共創、共享、共好概念，提供高效、節能、環保三大智能辦公解決方案，作為永續轉型孵化基地，攜手顧客共築低碳辦公生態圈。

