

名人讲堂

汉堡王创办人—吉姆·麦克拉摩
生命与领导力的美味传奇

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
清乾隆 广彩人物图茶壶



1971年7月创刊·发行50年4个月

NOVEMBER 2021 十一月号 No.604

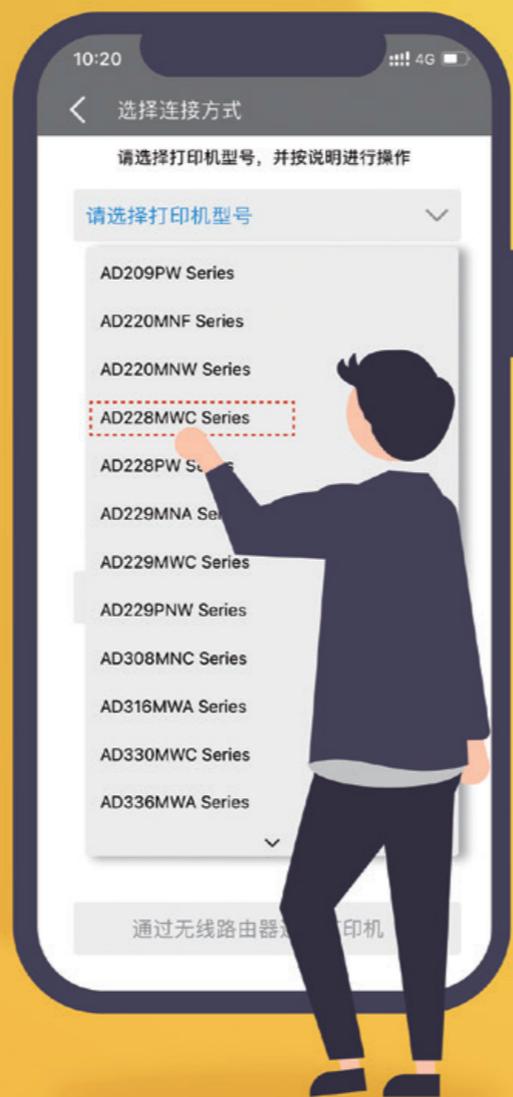
场景革命 开启沉浸式体验

在信息爆炸的世界里，企业如何突围以精准触及顾客？
运用场景行销对顾客说声：「欢迎来到沉浸式体验的新世界」！



扫码关注
更多精彩等着您

家用商用兼顾 打印更自由



AD228MWC | AD228PW
A4黑白多功能激光打印机 | A4黑白激光打印机



京东自营旗舰店

欢迎来到虚拟世界

不论是近日热门话题的“元宇宙”，还是电影中描述的未来样貌、游戏里的虚拟情境，在2021年因疫情而再度崛起。创新工场董事长李开复甚至直言：20年后“沉浸式”的技术将获得解套，电影《头号玩家》般的场景即将来临！

面对即将来到的虚拟世界，营销人又该如何精准掌握？本期封面故事“场景革命 开启沉浸式体验”中，《场景营销模式》书中Salesforce马修·史威兹提到，场景营销革命为“刺激消费”与“品牌塑造”催生了一种重建模型；其中最经典的案例即是特斯拉（Tesla）运用“场景营销”模式，创造完美顾客体验的案例，同时运用这个深厚的连结，与受众一起打造车款，甚至成功募集生产的资金。

深耕AR领域多年的宇萌科技执行长白璧珍表示，XR（延展现实）技术在疫情与5G网络的趋势下，已成为各行业转型的主力应用，80%的企业认为导入XR的解决方案，将对工作带来助益；并提出如何运用五大应用场景，让消费者身临其境带动消费商机，更是未来关键要素。

入秋冬之际，乐活人生单元中推荐给大家蔡璧名老师的〈击腋操〉，除可促进淋巴循环、增强免疫力、预防感冒外，也教导大家在面对变异病毒的威胁下，以“疏通”通过放松达到极致。

一转眼，2021年即将过完。一起好好加油把握最后努力冲刺，在年底前持续开创自我潜力，期待有完美佳绩，为2021年划下完美句点。A



编辑聊天室

《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊 · 2021/11/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦(中国)投资有限公司

发行人 孙大成

地址 上海市浦东新区富城路99号

震旦国际大楼36楼

网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪

企划 黄玲琳、于蒂、詹雨燕

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 治羽文创设计有限公司

监制 震旦云(上海)科技有限公司

本月刊为公益发行，分享经营管理及人文欣赏知识，其文章均为作者之意见，不代表本社之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本社书面同意，不得转载本刊任何图文。本刊刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。



四川峨眉山有“震旦第一”石碑，古印度以“震旦”来称呼中国

震旦 旭日东升

“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史血脉，有如旭日东升，散发着蓬勃的朝气与跃升的动力，为追求现代文明而努力。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

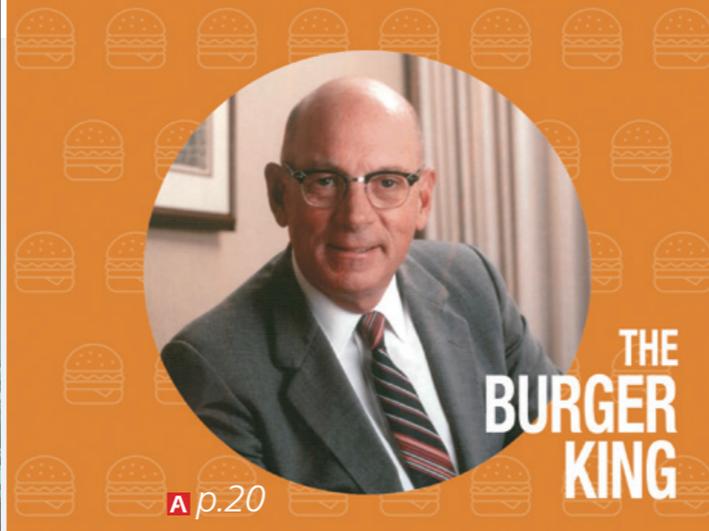
No.604

NOVEMBER 2021



A p.16

无限媒体中消费者才是市场主人，而他们渴望的不是内容，而是亲身体验。



A p.20

汉堡王创办人——吉姆·麦克拉摩



A p.32

打造非正式、开放式会议讨论空间，让您随时对随地记录新灵感。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 欢迎来到虚拟世界
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 四个条件，找到对的人
打造优质团队战胜一切
文/天下杂志出版社

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 开发顾客要的数字体验
编译/大师轻松读

COVER STORY

《哈佛商学院的美学课》指出，85%消费决策来自产品或服务引发消费者的“感受”；营造美好场景体验，创造五感的完美享受，就能让消费者主动爱上你。



C 封面故事 COVER STORY

10 创造五感体验
序言/苏美琪

12 高绩效企业如何成功？
运用场景为消费者打造完美体验
文/马修·史威兹

16 迎接不可逆的场景革命
五大场景应用 引领视觉新享受
文/白璧珍

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 汉堡王创办人——吉姆·麦克拉摩
创新无惧 生命与领导力的美味传奇
文/联经出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 你不能不知道的事！
跨界的力量正在改变世界
文/黄至尧

I 创新经营 INNOVATION

28 数字应用的营销体验
营销人的创新课题
文/詹文男

D 玩味设计 DESIGN

32 异业结盟激发新创意
打破框框 震旦Activa更灵活融入
高效协作办公环境
文/李悦华

L 乐活人生 LOHAS LIFE

36 生活在空气污染与病毒威胁中
如何强化心肺 增强免疫能力？
文/蔡璧名

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 震旦集团届满56周年 追求永续经营
积极开创未来
让办公生活更美好
图·文/震旦集团

42 营造专注与协作的工作模式
进入Halo, 畅快Say Hello
图·文/震旦家具



44 震旦家居×上海时装周
解放天性 从心所欲
图·文/震旦家居

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 震旦博物馆A2馆最新特展
“往来千载——齐白石、徐悲鸿、张大千”展览开幕
图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

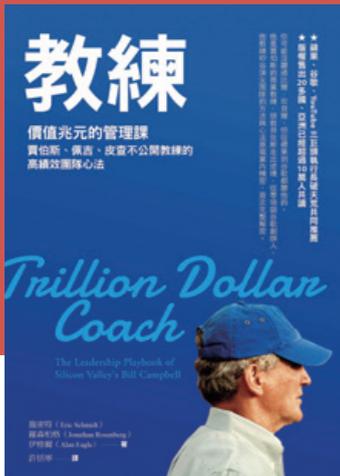
48 古器物学讲座——中国古代陶瓷专题②
唐辽金之三彩器比较
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
汉唐陶俑
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
清乾隆 广彩人物图茶壶
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 九九重阳 久久敬老
震旦集团向上海颐和爱敬老院
捐赠家具物资
图·文/震旦集团



BILL CAMP BELL

比尔·坎贝尔

文/天下杂志出版社

硅谷传奇教练的高绩效管理心法

四个条件，找到对的人 打造优质团队战胜一切

担任Apple、Google、Amazon等企业顾问，被誉为“万亿教练”、“硅谷总教头”

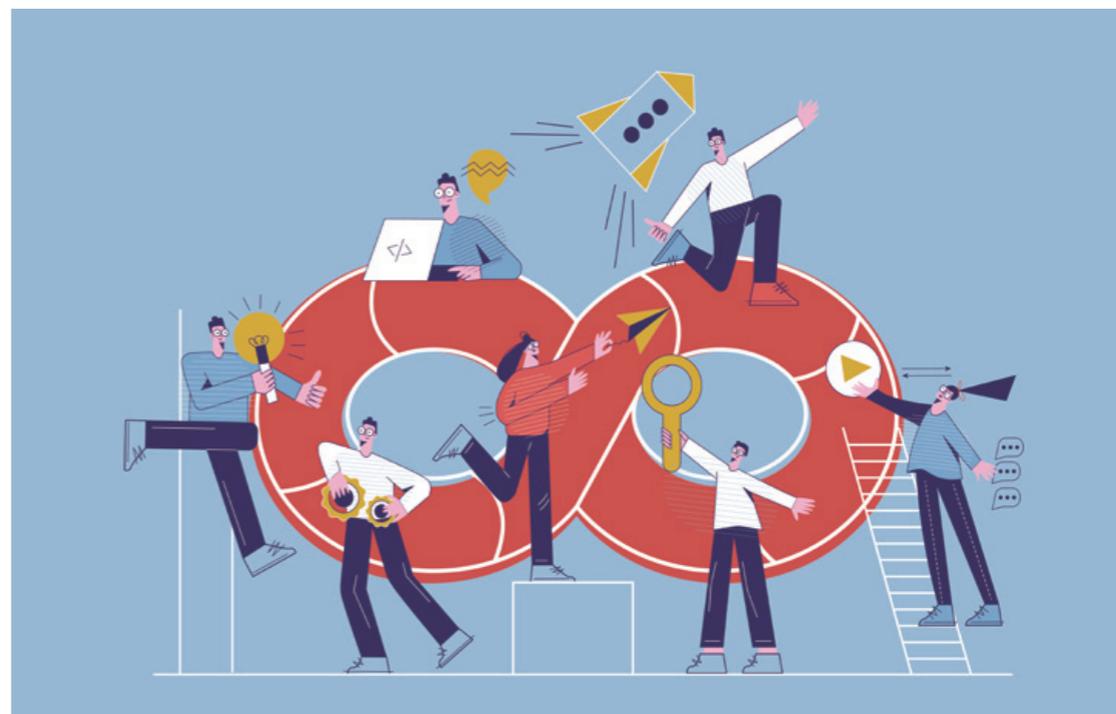
比尔说：“如果你在经营一家公司，就要让身边围绕着超级优秀的人才。”也就是永远雇用比你聪明的人。“任何代替执行官管理不同职能部门的人，应该要比执行官更擅长管理这个部门。这些管理者都是聪明人，都有很强的能力，而公司希望他们贡献出他们最好的点子。”

比尔要找的人才，必须具备四个特质：第一，必须聪明，不一定是学业成绩好，而是能够在不同领域快速学习并展

开工作，同时在该领域建立人脉，比尔把它称为“延伸类推”（far analogies）的能力；第二，必须努力工作；第三，必须正直可靠；第

四，必须具备一个很难被定义的特质：恒毅力，亦即在被击倒后，有热情与毅力站起来再次冲锋陷阵的能力。

如果比尔认为一个人身上



具备这四种特质，他就会容忍这个人身上的其他许多缺点。当他在面试中评估一个人是否具备这些特质时，除了问对方做过什么，还会问是怎么做到的。如果对方说自己“曾组织过一个创造营收成长的项目”，他会问对方是如何带来成长的。从实现成长的过程，可以得知对方参与的深度：这个人是否亲自动手做？是勇于担责的

实践者吗？他是否打造了一个团队来完成这件事？

比尔从对方的用语，是喜欢讲“我”（象征着以自我为中心的心态），还是“我们”（有可能具备团队精神），来判断对方是不是他要的人才。比尔还会特别观察求职者是否停止学习？他的答案比问题还多吗？那是不妙的征兆！

比尔奉行的原则，绝大多

数与研究结果不谋而合，但他的代名词判断法是罕见的例外。德州大学社会心理学教授潘尼贝克（James Pennebaker）在《代名词的奥秘》（The Secret Life of Pronouns）一书中指出：日常生活中一个人常讲“我”（I）或“我们”（we），不一定能说明这个人更个人主义或更有团队精神，但可显示地位的差异。位阶低的

人（例如公司中并未担任管理职的人、新人）比较常讲“我”，而位阶高的人（高阶主管、教授）则比较常讲“我们”。

但无论如何，比尔要找寻的人才愿意做出承诺全力以赴，并以团队利益为优先，而不是只关注自己成功。如同Google公司执行官皮查所言，你要找的人必须“明白自身的成功取决于良好的合作，能够互相让步，以及能把公司放在第一位。”每当比尔和皮查找到那样的人才时，“都会非常珍惜他们”。

然而，如何知道自己找到那样的人才？有个简单方法就是观察一个人是否能够忍让，以及替别人的成功欢呼。皮查指出：“有时一个决策出来之后，就有人必须放弃一些利益或权利。我会仔细观察他们是否愿意为了大局退让，以及退让的程度。此外，一个人是否会因



为其他人有好成绩而兴奋？尽管那个好成绩与他们无关，但他们仍然可以替别人感到开心。我会特别留意这些细节，就好像看见替补球员替其他队员欢呼，就像杜兰特（Kevin Durant）投出制胜的关键球时，库里（Steph Curry）开心的跳上跳下。这种事装不来。”

比尔很喜欢和那些“难以相处”的人打交道，因为愈难搞的人，愈敢于说出自己的看法，虽然偶尔觉得刺耳无礼，但他们不怕违反潮流、与大众不一样，这类型的人“就像没切割好的钻石”。比尔和乔布斯的长久

友谊证明了这一点，我们认为比尔并没有主动去寻找具有这种个性特质的人，但他确实能够容忍、甚至接受他们。我们多数人可能都觉得很难以和这类型的人相处，但比尔却觉得他们很有意思，值得挖掘，有时还会协助他们打磨掉一些个性上的棱角。

一流教练往往能容忍团队里的成员有一点古怪与“带刺”，甚至鼓励这样的特质。无论是运动员、企业创办人，还是高阶主管，那些表现优异的人往往都“很难相处”，但希望你能够在你的团队里。A

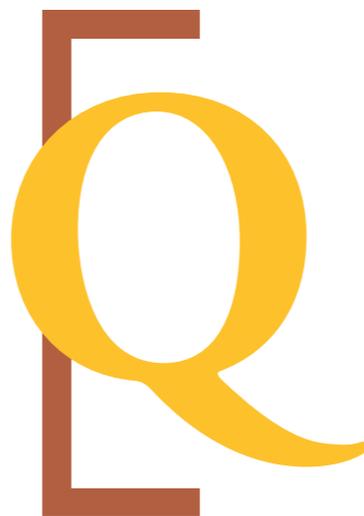
// 比尔要找寻的人才愿意做出承诺全力以赴，以团队利益为优先，而不是只关注自己成功，并明白自身的成功取决于良好的合作，能够互相让步，以及能把公司放在第一位的人。//

你问我答

No. 604

《震旦月刊》 与您一起提升职场竞争力！

翻开月刊，从中找到管理与知识的力量，
让能力再升级。



现在面对信息爆炸增长及高速传播，人人都在主动或被动进行_____知识储备。唯有如此才能激发更亮丽的火花。

A 整合

B 开创

C 跨界

D 分科

扫描看解答



：答案

开发顾客要的数字体验

编译 / 大师轻松读

无论你从事哪种行业，现今的顾客都偏爱数字体验。但是顾客不会因为你的点子很炫就爱上它。相反地，你应该以顾客为中心，提供更多目标顾客想要且重视的数字体验。



更多精彩内容

在尝 尝试改进顾客的数字体验之前，你必须先坐下来，巨细靡遗描绘目前顾客的体验，定义顾客今天跟你做生意将会经历的步骤、需要消除的痛点，以及你对理想顾客体验的愿景，并且评估它们的好坏效应。

要想拓宽你对这个顾客历程的视野，一个很

好的方法就是收集故事，不论好的坏的。让顾客带你经历他们最近使用你的品牌有何体验。追踪他们深层的情感历程。

请特别注意顾客的痛点，并从这些痛点中分辨哪些最为重要。一旦这么做了，你就会明白未来顾客的历程要变成什么模样。

步骤 1 组成一支团队来定义你理想中未来顾客的历程

成员至少4至5人，各有所长并与顾客有深度互动。

步骤 2 定义你认为应该达成的商业成果

你希望未来顾客出现哪些具体的价值创造行为，这些可以与营销、购买导向、促销性质相关性质，或是增加使用的行为。具体说明你希望顾客多做些什么。

步骤 3 分析目前的顾客历程需要做何改变才能达到这些结果

这往往混合了你希望更常出现的理想状况，以及你希望减少出现的不利行为。找出你将来应该多做与少做的事情。

步骤 4 找寻别处用过的好点子

检视哪些点子现在因为新技术出现，或消费者行为改变而有可能付诸实行。也可借鉴其他造福社会的世界一流业者，从他们身上汲取灵感。

步骤 5 提出几个突破性的构想

以及一些明显不太重大的调整。把这些想法都写下来，包括那些还不成熟和天马行空的点子。不要一开始就对这些想法进行审查，而是要寻找灵感的火花。

步骤 6 把你想到的点子按优先顺序排列

找出何者能为你的投资带来最大收益。根据成本、需要投入的力气、增值效果或任何最适用的标准，列出一份经过分级的点子清单。特别标示出那些能在关键时刻为你的顾客增添巨大价值的点子。

步骤 7 起草几个故事

这些故事有不同的人物，他们因为用了你正在构思的点子而得到更好的结果。历程故事在此阶段效果很好，非常有用，因为它能让你的点子生动起来，以便向所有人传达你的提议。故事还能显示不同点子如何完美地连贯起来。

步骤 8 创作一些视觉材料

以动态方式传达顾客的历程。使用图像可帮助你向组织内关键的利害关系人推销这些故事。

步骤 9 推销你的愿景

让所有人都接受你为顾客提供更多商业价值的新策略。随着新策略获得认同，你就能取得资金，吸引到最优秀的人才加入你的行列。把你的历程图列印出来，放在办公室的公共区域展示。

遵循以上步骤，将使所有人都进入正确的心态，同时也能为你奠定基础，让你确认迈向理想方向的行动。A

创造 五感体验

序言 / 苏美琪; 文 / 马修·史威兹、白璧珍

《哈佛商学院的美学课》指出，85%消费决策来自产品或服务引发消费者的“感受”；营造美好场景体验，创造五感的完美享受，就能让消费者主动爱上你。

CHAPTER 1

高性能企业如何成功？
运用场景为消费者
打造完美体验

CHAPTER 2

迎接不可逆的场景革命
五大场景应用
引领视觉新享受



CHAPTER I

高绩效企业如何成功？

运用场景为消费者 打造完美体验

文 / 马修·史威兹 (Salesforce市场研究部门的负责人)

我们正处于一场大规模的媒体革命中。消费者与电子装置创造出来的媒体杂讯铺天盖地，传统营销模式逐一失灵。在这个全新的“无限媒体”环境中，广告宣传已不管用，消费者才是市场主人，而他们渴望的不是内容，而是体验。品牌该如何建立新的营销思维，突破杂讯，打造驱动消费者不断前进的顾客旅程？



更多精彩内容

随着 媒体杂讯越来越多，演算法在帮助消费者了解现代世界这件事上，扮演越来越重要的角色。我们已经走到一个没有退路的境界。杂讯的数量远远超出人类的认知能力，AI成为现代互动中的固有组成，在荧幕后面确保个人在需要的时候得到想要的东西。

换句话说，消费者已经采用新的决策流程，他们与当今媒体环境间的紧密日常关系塑造了那个新的决策流程。结果是，人们如今可以接触一种体验，并参与其中，前提是那个体验必须“场景化”。

场景营销革命基本上为“刺激消费”与“品牌塑造”催生了一种重建模型：“营销—销售—打造—营销”，这就是场景营销模式 (Context Marketing Model)。

什么是场景营销 (context marketing)？

“场景，是我们必须用来突破无限杂讯、鼓励现代消费者移动、驱动业绩成长的革命力量。”

人们如今可以接触一种体验，并参与其中，前提是那个体验必须场景化。也就是说，它在演算法的驱动下，出现在新的（非常个人化的）顾客旅程中。最符合当下场景的品牌体验，最有可能正确地操作演算法游戏，接触到消费者，从而驱动企业想要的成长。

场景营销的5个成功要点

如何做到这点呢？当我们研究无限媒体时代的高绩效公司时，发现了一条清晰的道路，这条路有考虑到当今消费者的心理。为了塑造场景化的品牌时刻，以突破重围、推动参与，营销人员必须确保体验是：

- 1 可得即用 (available)
- 2 顾客许可 (permissioned)
- 3 全个人化 (personal)
- 4 真诚同理 (authentic)
- 5 价值目标 (purposeful)

这些是场景的五个要素，更是场景营销成功的关键，但重点不仅于此。在无限媒体时代鼓励消费者行动，也需要对营销如何塑造

品牌及刺激行动有新的了解。在有限媒体时代，刺激消费者行动是创意宣传活动的副产品，那些宣传活动只要告诉大家公司开发的产品或服务就好了。品牌精心制作的单一信息已经充满说服力，消费者接收到信息后就行动了。

如今，刺激消费者行动是许多连结时刻的副产品，需要品牌做出全面且持久的系统化努力。早在公司开发产品或发布服务之前，这个流程就开始了，并且一直持续到产品或服务用完很久以后。

新营销策略：场景营销模式

场景营销革命基本上为“刺激消费”与“品牌塑造”催生了一种重建模型：“营销—销售—打造—营销”，这就是场景营销模式（Context Marketing Model）。以特斯拉为例，早在它开始销售、甚至生产Model 3汽车以前，它就为这款汽车建立了市场。因此，当Model 3开始预售时，有人说那是有史以来最大规模的单周产品发表会，在几个小时内就预售了十万台以上的汽车。特斯拉之所以能做到，是因为它在一段时间内吸引消费者参与一系列

的体验，而那些体验都包含了前述五个要素。

特斯拉（Tesla）用场景营销模式创造一流顾客体验

特斯拉的创办人伊隆·马斯克（Elon Musk）在社群媒体上号召了大量许可的受众，他们为了一个核心目标而参与：以激进的创新，让世界摆脱化石燃料。马斯克的个人推特帐号，充满了火箭发射、太阳能板的讨论、特斯拉新生产设施（还贴切地命名为“超级电池工厂”）的导览，甚至有一段影片是他把汽车送入太空。这一切都是真实的，完全符合品牌受众给予许可时所期望的价值。他们追随马斯克与特斯拉，就是为了获得那些出色的内容—在当下场景中可立即得到的体验。特斯拉运用这种深厚的连结，与受众一起打造这款车，并请受众以预购的方式来资助Model 3的生产，结果受众真的掏钱响应了。

但特斯拉提供的体验不止于此。顾客下单以后，公司仍持续营销，提供一流的顾客体验。例如，特斯拉团队的成员会以全个人化的方式与买家保持联系，让每位买家知道他的车何时生产，并且选择如何交车。最后，团队成

II 全球的场景化品牌都朝这个方向转变，肯定营销是企业的主要经济驱动力，并在管理团队中增设体验长一职。II

员要求买家通过一个推荐方案与他人分享美好体验，并因此而获得奖励。

结果呢？马斯克的推特粉丝数，是劲敌奔驰（Mercedes-Benz）的七倍，而特斯拉花在广告上的钱微乎其微（是宾士的一百五十分之一），但汽车销量是奔驰的三倍。令人印象深刻的是，这种“营销—销售—打造—营销”模式的永续性。特斯拉推出前三种车款都是使用这个模式，而且这种模式一直有效。2018年，特斯拉推出Model 3的两年后，这款车成为美国最畅销的豪华车。

特斯拉不是唯一的例子，这些品牌与消费者一起踏上顾客旅程，而这样的顾客旅程是为无限媒体时代量身打造的新商业模式。不仅如此，随着场景营销革命的到来，我们正重新想象营销的各个面向，包括创作场景营销的方法。这表示你要想办法打造自动化程序，让那些程序来管理及优化大量的新顾客体验。打造那种程序不需要更多的创意，甚至不需要更好的创新。我们在Salesforce的研究中发现，敏捷开发（agile）能让高绩效营销组织在短时间内创造出最大的价值。有创意的想法只是开始，只是假设，通过敏捷开发的方式来落实那些想法，才是让它们创造最高价值的关键。

体验官：引领整个事业的顾客体验

场景营销需要一个新的高阶管理者，其职责范围远远超过传统营销，深入所有的部门。这个人就是体验官（CXO），他的主要任务是确保顾客的场景（即时体验）能驱动公司在消费旅程每个阶段所采取的每个行动。

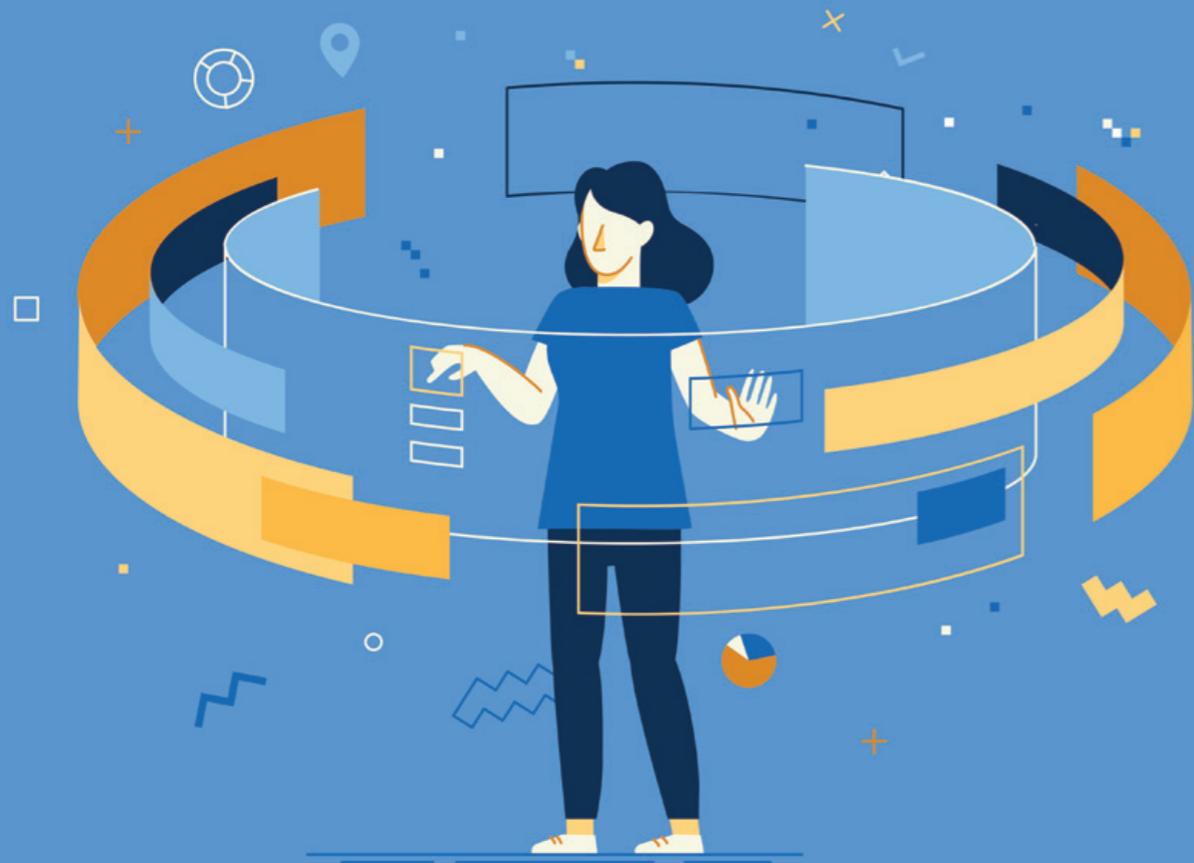
这个角色不是什么新概念，早在1999年，《体验经济时代》就提出过了，但如今市场开始重视这个提议。全球的场景化品牌都朝这个方向转变，肯定营销是企业的主要经济驱动力，并在管理团队中增设体验官一职。对许多品牌来说，这种转变可能已经开始了。例如2013年，摩托罗拉的营销官爱德华多·康拉多（Eduardo Conrado）晋升为营销暨IT资深副总裁。康拉多接受《广告时代》杂志的访问时表示：“我们认为，技术日益成为事业的推动力 随着越来越多的公司以顾客为中心，IT应该加强顾客对公司体验的参与。一直以来，营销官已经深入参与技术策略，所以营销兼掌IT是很自然的搭配。”2015年，摩托罗拉又更进一步，把顾客体验也纳入康拉多的管理范围，扩大了他的职权。

随着组织结构的变化，体验官底下的职位也承担了新的职责。营销官变成更有创意的角色，负责品牌的声音，他做的事情比较像传统的艺术总监或创意总监。信息官从管理内部网络，变成管理用来取得及分享数据的系统网络，那些数据是用来驱动场景平台的。体验官与信息官紧密合作，确保那些支持品牌体验的技术尽快演变，符合政府规范。

诚如澳洲ME银行的体验官英格丽·普赛尔（Ingrid Purcell）所述，她的角色“完美地融合了创意、顾客关注、技术。”品牌指派一个衔接各部门的新主管，专注于创造场景化的顾客体验之后，接着必须迈出的下一步是：证明这些努力是值得的。A

本文出自：《场景营销模式》/天下杂志出版社





CHAPTER 2

迎接不可逆的场景革命

五大场景应用 引领视觉新享受

文/白璧珍·宇萌数字科技执行官

沉浸式体验 (immersive experience)，就是让人能完全沉浸在某种情境中的体验。借由数字技术或环境，打造近乎现实的情境，让使用者体验时能完全投入，产生连结与共鸣。记得科幻电影中常出现的场景吗？主角挥动双手就可以操作荧幕或者移动桌面，搭配操作指令立即完成动作；或者主角拿起桌上的眼镜，对面的座位立即呼叫出远方虚拟影像呈现的人物，一起开会讨论特务情报。

最经典的莫过于2018年由大导演斯皮尔伯格 (Steven Allan Spielberg) 所执导的“头号玩家”(Ready Player One)，

该片生动描述了一个虚实整合的游戏化世界，让世人对未来有了无限的想象空间。而上述的一切场景，通过了增强现实 (Augmented

在在疫情与5G网络的趋势下，XR (延展现实) 已成为各行业数字转型的主力应用，80%的企业主管皆认为导入XR的解决方案将对工作带来极大助益。

Reality, 简称AR)、虚拟现实 (Virtual Reality, 简称VR)，以及混合现实 (Mixed Reality, 简称MR) 等科技，融合成一个延展现实 (Extended Reality, 简称XR) 之全新概念，正在我们的生活与工作领域中产生影响力，带动一股全新的视觉化场景革命。

“元宇宙”的虚拟经济体 将成为主流

根据Mordor Intelligent调查机构报道，2020年XR产业市值为260.5亿美元，到了2026年预期将达到4637亿美元，年增复合率超过62.67%，市场发展潜力无穷。近期包含Facebook、Nvidia等大厂也都纷纷提及基于AR、VR、MR技术所建构的元宇宙 (Metaverse) 概念，甚至表达“元宇宙”的虚拟经济体终将超越实体世界。创新工场与AI趋势专家李开复近期也表示，未来二十年XR将颠覆娱乐、培训、零售、医疗、体育、旅行等行业。事实上，这股基于XR技术基础与应用之场景革命已导入商业化超过十年时间，目前在Covid-19疫情与5G网络的趋势

下，已成为各行业数字转型的主力应用，80%的企业主管皆认为导入XR的解决方案将对工作带来极大助益。

场景体验变革的展开，可说由智能型手机的盛行开始，移动式体验成为一股主流趋势，搭配AR增强现实式的虚实融合技术，即可为各行业创造走到哪体验到哪的经济模式，并可有效吸引消费者主动参与、创造个性化与差异化营销、精准导客，以及提高满意度等指标。目前XR实境科技技术已经配置在多样化的商业环境。

五大应用场景 身临其境带动创新与商机

1 在商店

品牌门店导入AR之诉求以导客、吸睛、回购为主要目标，知名的巧克力品牌业者就曾经设计AR式的完整服务体验流程，首先将产地之选豆、烘焙等制作流程通过影像制作搭配AR模组进行介绍，巧克力产品本身则可以通过AR透视技术观看内容物的口感与层次，让视觉与味觉可以融合，最后再通过AR导购机制让民众得到优惠券，导回品牌官网进行后续回购。

而服饰、手表、鞋类业者则导入AR搭配试穿戴技术，以让消费者能进行快速与多样产品体验，也有越来越多购物中心业者导入AR定位技术，让逛街情境能够结合多元娱乐性并且具备指路与导购功能，而亦有业者搭配VR体验，达成实体购物空间扩充，结合模拟多重购物体验情境。在疫情解封的情况下，也有许多





大型品牌业者通过AR技术打造门店外观，给顾客一个新的动机迎向店面，打造新的品牌形象，并吸引年轻客群的关注度。

2 在家中

目前购物形态已经转换为“以消费者体验为核心”，因此不管消费者身在何处，消费动机随时在发生，消费场景与体验也需要随时跟上，因此AR式的消费模式即满足了消费者在家中亦可进行模拟体验与模拟消费。最知名的案例即是IKEA结合购物型录与手机App，可在家摆放虚拟家具，并通过变换款式与颜色选择最适合的居家摆设。而在疫情下，许多电商网站也纷纷推出虚拟试彩妆、染发剂与虚拟试鞋等功能，用手机App对准自己的脸或脚，即可快速试搭各种产品，再结合电商线上购买机制与配送，完成购物的最后一里路。AR技术实则突破了以往穿搭类产品难以实体试穿的线上销售困境。

3 在商圈

宝可梦游戏的盛行让大家看到AR可以引领大家走到街头，并且将城市游戏化，带来更

多的可能。因此，目前商圈中的店家与商业活动也通过AR串连起来，让民众有机会接触与认识更多的店家，进而引导购物行为。一项为Friendly Go的城市寻宝游戏运用AR App平台，通过AR LBS (Location-based Service) 定位技术，将城市中600个以上的店家设定为能量点，民众可由自身所处的范围为起点打开AR视频镜头找到参与活动的店家与宝物，并且通过个人积分与城市积分来开启抽奖池，吸引民众呼朋引伴造访店家并进行消费，堪称最成功的AR城市寻宝游戏。

另外，AR技术也进一步运用到历史古迹并结合观光。当民众走访历史建筑与历史路径时，可以通过AR App还原历史场景，让古



以消费者体验为核心的销售模式，不管消费者身在何处，消费场景与体验也需要随时跟上；AR式的消费模式即满足消费者在家中亦可进行模拟体验与模拟消费。

今场景叠合重现并搭配导览解说或穿越故事营造气氛，也可搭配设计历史小游戏进行闯关，产生古今交错的沉浸感，若进一步结合周边店家的相关消费机制，将有效带动观光产值。

4 在场馆

随着5G技术的盛行，各场馆也纷纷配置XR相关技术与内容，让场域科技化与丰富化，带动民众的相关视觉化体验与对观展的兴趣。以博物馆为例，展厅过大往往容易迷路，现场展示内容大多以静态为主，较不具吸引力。而通过新形态AR定位技术，即可把各展览点位变成视觉化的导览点，再通过AR还原技术，活化展品内容，让恐龙由现场展示的化石重现古生代的原始动态样貌，宛如博物馆惊魂夜现场，还可近距离观看古生物之细部纹理，达到寓教于乐的效果。而每个AR导览步骤中间还可设计穿插动态问答，让民众通过小问答或学习单完成科普教育知识，XR化的场域规划使得逛场馆或展览不再

是走马看花，而如同是进入一个活的电影现场。

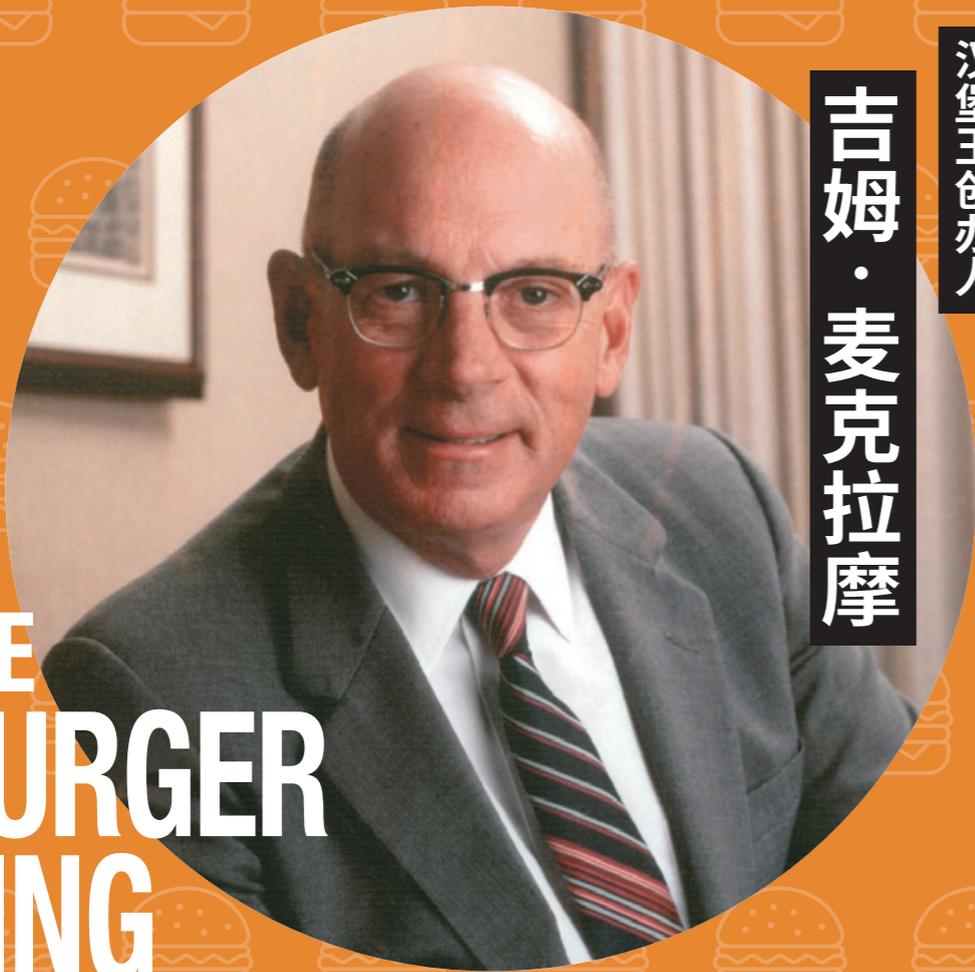
5 在工作

XR技术在疫情下也快速融入了包含医疗、能源、工业、教育、消防等工作现场，让各项工作中的学习、演练、流程、检查、沟通等，都因为有VR虚拟场景模拟与演练、VR学习与训练模式、AR立体说明书、MR辅助操作等概念，让学习变得有趣且容易，并可强化记忆点与增加安全性。疫情下许多工作上需要两地远程协作的作业，目前也可通过AR或MR进行专家端与现场端的即时沟通，也是XR的一大应用利好。

Apple执行官Tim Cook曾说，AR的未来将如智能型手机一样重要。XR创造出来的元宇宙新界面与场景连结了实体世界与各种虚拟的可能性，为各种场景带来无穷的创新与创意，也为生活带来了便利，为工作带来了新的活用契机，让我们一起迎接这股不可逆的场景革命。



THE BURGER KING



吉姆·麦克拉摩

汉堡王创办人

创新无惧

生命与领导力的美味传奇

图·文 / 联经出版社

汉堡王创办人吉姆·麦克拉摩分享他在经营过程的成功与失败，以及从中获得的宝贵人生教训。随时做好准备，无惧于尝试新的方法、走没人走过的路，机会只留给有准备的人。希望每一位阅读这则故事的人，都能从汉堡王的成功经验中获得启发、从错误经验中学习，毫不畏惧地朝未知的道路向前迈进。



看更多名人讲堂

“华堡”（Whopper）的命名来由，意味着希望能传达出丰盛的意象。并在名称底下，标示写着“华堡之家”（Home of the Whopper），意指汉堡王的新产品是餐厅招牌菜。

最初华堡诞生 从挫败中学习成长

戴夫和我不断地思考，要如何逆转这个绝望的情况。克拉莫及伯恩斯也遇到了许多困难，他们在好莱坞、罗德岱堡及棕榈滩设立的五家汉堡王餐厅，情况都比我们的还差，坦帕及奥兰多的状况也不佳，而他们自己的杰克孙维餐厅营运也没好到哪里去。

戴夫和我不得不看清，汉堡王系统根本没有任何真正的活力可言，更别提任何顾客吸引力了。一九五七年初，克拉莫及伯恩斯在佛罗里达州根兹维开了一家组合屋汉堡王餐厅，地点在佛罗里达大学的校园附近。他们的想法是，万一餐厅在原地点无法成功经营，组合屋还能搬迁到另一处。这种消极的尝试对于改善整体系统根本没有任何用处。然而，这却引发我们做出打从三年前创立事业之后，最重要的一项决定。

组合屋装设并开张不久后，戴夫和我在多次前往杰克孙维造访克拉莫及伯恩斯的某趟回程中，我们过去看了一下。我们在那里待了短短几个小时，根本没看到有顾客上门。我为了找点事情做，走出了这家新汉堡王餐厅，沿着街道张望另一个街区。在不到一百码之外，一家开车点餐的餐厅前面有一长排的顾客，站在那等着上门光顾。我注意到有个招牌展示一个大汉堡，所以我决定沿着街道走过去看个究竟，跟着排到队伍里。那家餐厅破旧又肮脏，工作人员的外表打扮令人不敢恭维。停车场没有铺面，所以车子一开，尘土便扬起，让那些排

队或坐在车子里的人都感到不快。男士洗手间设在建筑外面，那扇门勉强靠一只铰链挂在那里。这地方一团乱，但是我一直看着等待点餐的长排顾客。这些人为什么挤在这地方，而沿街往下走一百码的新汉堡王却没有生意上门？

取名为“华堡”（Whopper） 传达出丰盛的意象

我排着队，注意到刚拿到餐点的顾客提着袋子出来，里面装着一些大汉堡。我点了两个，一个给我自己，一个给还坐在汉堡王店里的戴夫。我打开了汉堡包装，看到一大块五寸的面包上有一片四分之一磅的汉堡肉，搭配生菜、番茄、美乃滋、腌黄瓜、洋葱和番茄酱。咬了几口之后，我不难理解为何这些顾客都提着满满的一袋出来了。这个汉堡很大，而且



非常美味。我沿街走回汉堡王，嘴里还津津有味地嚼着那个大汉堡，并且带了一个给戴夫。我对它的美味留下深刻印象，想听听戴夫的看法。新汉堡王还是没有任何客人上门，戴夫别的事好做，于是打开了他的汉堡，和我一样吃得心满意足。就在这时候，我开始有了一个念头，这将对我们的事业形成最重大的影响。

戴夫和我看够了组合屋汉堡王，我们便上了车，往南开往迈阿密回家。我们在州内的许多旅程中，戴夫总是负责开车。我在置物箱有一小瓶波本威士忌，所以我倒了一点到刚才在加油站买的七喜汽水里。我满脑子想的都是刚吃掉的那个又大又美味的汉堡，而且我越想就越热衷于在心里逐渐成形的一个念头。

当我们行经米卡诺皮的小社区时，我感受到高涨的情绪。我想到把配料丰盛的大汉堡引进我们的迈阿密餐厅，可能是个好主意。我把这个想法告诉戴夫，他随即表示赞同。我提议把我们的产品取名为“华堡”（Whopper），因为这能传达出丰盛的意象。我也建议在汉堡王的名称底下，设置标示写着“华堡之家”（Home of the Whopper），意指我们的新产

品是餐厅招牌菜。我们俩都同意这样非常合理。我们抵达迈阿密时，早已过了半夜，虽然疲惫，但是对我们把华堡放到菜单上的计划感到兴奋不已。

加速成功要诀：定价策略、产品规格、服务时效

我们一有机会就做了安排，更动七家餐厅屋顶上的招牌。不到几天，我们便在每家店前面设置了木制A型看板，上面写着：“全新华堡，三十七美分。”戴夫和我的想法是，三十七美分加上两美分的营业税，华堡的价格会刚好低于四十美分，我们相信这可能很接近价格上限了。几周之后，我们把价格提高到三十九美分。在当时，我们无法想像未来有一天，这项产品会成为全美，甚至是全世界最受欢迎及广为人知的汉堡。

我们为华堡写了产品规格。在回来之后的数天内，七家餐厅全部开始供应这种新汉堡。从那天起，我们的生意开始有了起色。华堡从一推出便大为成功，而这就是我们期待的那个喘息



添购新机器改善工作人员的整体生产力，最重要的是顾客认可服务速度加快。加上成功推出华堡产生莫大的影响，让顾客群快速成长。

空间。我们知道自己找到了未来成功的关键。

大约在推出华堡的那段期间，我们把不可靠的速食奶昔机换成一批新的珊来斯（Sani-Serve）奶昔机。戴夫的新烧烤机不仅加快了我们的餐点生产线速度，它也让我们能同时制作华堡汉堡肉以及一般的肉饼。要是他没有发明这部烧烤机，我们在推出华堡时可能会遇上困难。这两部新机器帮助我们改善工作人员的整体生产力，但是最重要的是顾客认可我们的服务速度加快了。推出华堡对我们的生意产生莫大的影响，快速成长的顾客群等同可靠的保证，最终一切都会顺利成功。

即便在华堡的历史性登场之前，我们早已不再听命于杰克孙维的指挥了，而州内几家现存的加盟店也早就改为听从我们的管理，在我们努力求生那段时期所需的创新及改变，完全出自于我和戴夫。推出华堡只是我们设法改善生意的许多创意点子之一，但是结果成了我们真正的救星。戴夫和我告诉克拉莫及伯恩斯，我们要摆脱速食机器和他们出了名没效率的票卡系统，并且告知他们从这时候起，我们会替餐点产品和设备写出我们自己的规格。

我们也让他们知道，我们可以替餐厅营运设定自己的标准，而且在未来，我们也能设计自己的建筑，戴夫·伊格顿所写的操作数据手册成了管理我们餐厅营运的圣经。我们最后决定不再需要杰克孙维的支持，也告知了他们。他们能理解，甚至似乎很高兴我们承担起这种领导地位。在我们做出的所有创新改变之下，相关人士显然认为从现在起，

汉堡王的未来新方向会来自迈阿密。现在我们在全州各地的餐厅供应华堡，把速食标志拿掉之后，我们就简单地成了汉堡王—华堡之家。

几个月过去了，我们的商业活动及销售以惊人的速度成长。戴夫和我对未来也信心大增了。A



名人档案 | 吉姆·麦克拉摩 汉堡王创办人

汉堡王的创办人兼首任执行长。任职期间建立汉堡王品质、快速、整洁的经营原则，带领汉堡王成为遍及全球的连锁速食王国。1974年自汉堡王退休后，仍在接下来的25年中，持续提供汉堡王经营与管理的策略建议。曾在多家大型公司任职，一生致力于为南佛罗里达州的社区提供服务。

好书推荐

《创新无惧》

作者：吉姆·麦克拉摩 出版社：联经出版社



作者分享生命与领导的故事，从一家小小的地区性速食店开始，一直到遍及全世界的连锁速食王国。在超过五十年的餐饮事业生涯中，始终秉持着信任、忠诚、热情的原则，倾听与尊重每一位遇见的人，无论是员工、顾客或是生意伙伴都是如此。

你不能不知道的事！

跨界的力量正在改变世界

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家博士



看更多人资观点

专栏作者 |



黄至尧
人力资源专家

成功的人与一般人最大的差别是什么？是出身、外貌还是学历？正确答案是思维的差别。成功的人多拥有创新思维，充满好奇，更愿意挑战各种不可能。一般人却总是碰上“联想壁垒”，究竟如何才能找到创新的想法与思维呢？

《美第奇效应》一书作者，创新专家
弗朗斯·约翰松指出，创新的想法多发生在不同场域间的人才彼此碰撞后产生。跨界思维突破原有行业惯例和常规，通过嫁接其他行业的理念经验和技能，从而



|| 世界经济论坛 (World Economic Forum) 预估接下来10年，全球将有三分之一工作大幅转变，或为科技取代，同时也会诞生许多需要具备跨界整合能力的新形态工作。||

实现创新和突破的行为。随着时代演化，跨界的力量越来越强大并逐渐改变世界！

脚等，但回答：老鼠、雪、物理学、狗、帽子……，在800多人中只有各一位！

Q1 我该如何打破“联想壁垒”？

任何时候只要一动脑想问题，大脑就会把最相关的一系列行为调动出来，阻止你想要跳跃和转向的想法。比如：说到吃饭，你很自然会想到经常吃的食物、料理，但是不会想到打营养针。如果说到“脚”在800多人受测中，有86%会联想到以下答案：鞋子、手、脚趾、

1 接触不同的文化

尽可能接触来自不同文化、地域、种族、阶级、专业、组织等等的人，借由与这些不同背景与思想的人交流，进一步打破自己固化的思维定式与长久以来一成不变的观点。

2 用不同方法学习

如果你仔细观察，成功的人多半爱学习，学习分为两个部分，其一是“博学”指的是不要仅限于单一的学科项目，要更加的多元化！“自学”指的是找出适合自己学习的方法。持续的博学与自学必将成就不同的自己。

3 扭转假设，发现不同世界

什么叫扭转假设？就是让想法跳脱习以为常的思绪。比如：餐厅没有功能表（私厨）、没有厨师（小火锅）、不收费（好吃才付钱）、不供应食物（提供环境）、没有电灯（黑暗餐厅）、一定要好吃（分子料理）、不一定要有服务生（自助）……。

4 采取不同观点

想要充分了解一件事情，至少要试着从三种不同的观点来解读同一件事。如果你没有办法做到三种观点，那么请用身旁陌生人的观点与自己的观点相比对，相信我，就是这么简单的一个思维转换，你肯定会有截然不同的想法与收获。

Q2 1+1真的会大于2吗?

看上去完全不起眼的“珍珠”加上“奶茶”如此简单的组合，却创造出全球最有影响力的手摇饮品——“珍珠奶茶”，CNN形容为“风靡全球”的茶饮，2018年在东南亚地区的成长率，高达3,000%。根据国际市场研究机构Allied Market Research观察，截至2019年，全球珍珠奶茶产业规模，约为24亿美元，估计2027年，可以达到43亿美元！

① 教育重新整合

许多大学也对科系重新整合，以康奈尔大学为例，将统计、信息、数学、资工等科系重新整合到计算与信息科技学群。MBA结合信息，发挥跨界融合在曼哈顿设立Tech-MBA课程，Cornell Tech整合商学&科技在罗斯福岛开设新校区。亚洲跟欧美有越来越多人开始联合办学，举例来说，NYU纽约大学、USC南加大、UMICH密西根大学在东京、上海、新加坡都有合作学校。欧美有些大一、大二不分系，让学生探索不同学科，用更宽广的角度去思考，大三再选定专业。

② +的力量

创投专家跟创客导师Michael老师强调从互联网+到AI+，有太多的应用来自于跨界整合。例如宝特瓶制衣、电子纸、虚拟世界、AR/VR等。在不同产业间的相互碰撞下，需要跨领域整合know-how与团队协作，将彼此融合、创造。单一领域专业知识快速反复运算，过去积累的技能，将无法适用于未来！我常说：“过去的船票无法搭乘未来的

飞船”，随着知识反复运算速度加快，跨界能力越来越被重视，不仅为企业带来闪光点，在任何产业都将越发重视。

③ TT型人才需求的崛起

世界经济论坛（World Economic Forum）预估接下来10年，全球将有三分之一工作大幅转变，或为科技取代，同时也会诞生许多需要具备跨界整合能力的新形态工作。传统T型人才只深耕某项专业，在单一领域拥有专业技能，需要与其他领域专家合作。TT型人才是近年由新加坡所提出的新人才模型，既要有广博的知识阅历，又要有“两个”专业方面的支撑，就是双主修或跨领域、跨文化整合概念。其特点是抗风险能力、应对市场变化的能力更强。

Q3 我该如何培养跨界思维?

一般上班族每天工作就已经忙到不行，连休息时间都不够了，哪有时间再去学习跨界思维？以下简单高效的懒人学习法供大家快速培养跨界思维，请务必给自己个机会试试看！

① 广泛阅读与学习

如果你的工作内容重复性高，无法让你有更多的机会多元学习，请务必在下班后拨空阅读专业外的新事物。跳脱日复一日工作的框框，脑袋越刺激，越容易联想，才会有新思维。告诉你一种懒人学习法，每周报名一场付费演讲/研讨会，通过产业大佬的分享，先快速抓到大框架，再找时间向下延伸。切记缴了钱学习动力会比较足。

② 跳脱舒适圈

职场打滚多年，理所当然人人都是某方面专才；但我相信一定有些部门或子公司你完全搞不清楚他们到底在干些什么？甚至怀疑他们存在的价值与意义……请尽可能主动争取跟最不熟悉的部门合作，甚至跟子公司或外部公司合作，帮助你横向多元发展。简历上多了多元跨界整合能力对未来职涯肯定加分。另外还有一招懒人学习法，就是走到书局指向12点钟方向走到底映入眼帘的那一本书请买下来读完，这是我大学老师使用的方法！

③ 试错与快速反复运算

有些人批评特斯拉电池是把几千颗笔记本电脑的电池捆成一堆，这个说法就像“比萨就是大饼撒点肉”，特斯拉针对怎么控制电池进行N次的模拟实测，反复试错最终成就了目前在节能电力上最成熟稳定的动力电池系统。爱迪生试了6,000多种材料发明了电灯，把“不可能”变成“可能”。许多新产品研发都是不断反复运算试错的结果，在每一次跨界中萌生新想法并试错学习，能让你快速反复运算，我称之为“科学的试错”。

Q4 跨界思维分为哪三个层次?

① 从单点思维到连线学习

“知识晶体”概念告诉我们，多数人学习方式就像乐高，单一积木很稀缺也有独特性，但把不同积木拼凑起来，形成知识量跟知识点的架构。知识便从散装变成了晶体，强度自然更大。讯息爆炸时代，如何整合知识比获取知识

更加重要；“美第奇家族”就是采用沙龙与来自跨界的人才互相碰撞学习，才开启了令人震撼的文艺复兴时代！

② 从局部思考成为系统思考

局部思考是从工业时代工序所衍生，用中医的话就是头痛医头、脚痛医脚。但头痛有可能跟头没啥关系，是肠胃或心脏问题，人体是一套极为复杂的系统。只看局部而没有了解整个系统对症下药，很容易出问题。事物相互影响越来越紧密，每个人都要面对并进入越来越多的系统。系统联结有多大，资源就有多大，要试着让自己有全域观，通过系统思考累积更多知识晶体，建造思维架构，才能看的清世界并将其联结。

③ 提问永远是最好的学习模式

多数的问题，只要你肯提问多半可以找到解决方式。从不同的答案中整合出自己的架构。提问，是对事情/观点有一定梳理后，根据逻辑思维判断，提出不理解的地方。在大脑中已经在自我思考与学习。最好的学习就是“思考+提问+整合多数人答案+形成自己思考模式”，不断回圈。A

II 在过去强调术业有专攻，是因工业革命，人类知识总量迅速扩大，为解决庞大知识负担，采用“分科治学”。现在面对信息爆炸增长及高速传播，人人都在主动或被动进行跨界知识储备。跨界越来越被强调，跨领域碰撞才能产生更加亮眼的火花。II



数字应用的营销体验

营销人的创新课题

文 / 詹文男 · 数字转型学院共同创办人暨院长



看更多创新经营

数字科技发展日新月异，应用的领域与范围也越来越广，从个人、家庭、企业、到整个社会，无处不在。1950年代的数字科技以大型电脑为主，主要运用在政府、军方及大型企业之中，用来进行人口普查、导航运算、金融交易及数据处理等用途，可称之数字科技应用1.0时代的开始。

专栏作者 |



詹文男

数字转型学院共同
创办人暨院长

1980年代个人电脑开始普及，逐渐扩散至广大的家庭及中小企业，主要的应用在于提高个人及办公室生产力，常见的应用包括文字处理程序、試算表及简报等办公软件。也因为普及至一般家庭，因此有关教育学习及娱乐等方面的应用也逐渐开展，多媒体及游

企业营销运用数字科技精准掌握顾客动态、消费行为及需求。利用虚实融合的场景进一步掌握顾客消费旅程，做到一对一（one on one）的营销。

戏等家用软件市场开始快速成长，数字科技应用进展至2.0。

2000年开始，在网际网络与智能型手机的蓬勃发展下，数字科技应用进入另一个阶段。每一个人几乎可以在任何时间点通过手机撷取各种公共服务或者商业信息，政府服务民众、商家寻找与获取顾客、企业掌握组织内即时动态，都可以一键搞定。而人与人之间几乎没有空间距离，随时可以通过即时通讯软件进行沟通与联系，实现天涯若比邻的境界，数字科技应用进入3.0。

“大、智、移、云”时代精准掌握需求

而随着各种数字科技的持续进步与突破，尤其是过往分别独立发展的数字科技在今日叠加交会，如大数据、人工智能、移动物联网、云端运算等所谓“大、智、移、云”时代的来临，产生庞大的数字创新与转型契机。这些科

技影响的层面包括家庭、工作与就业、医疗与照护、媒体与传播、教育与学习、交通与运输及都市与公共治理等面向，不仅对国家经济有所影响，对于社会发展更是有重大的冲击，人类已开始进入与数字科技共生的时代，我们的经济社会将有全新的面貌，踏入数字科技应用4.0。

企业的营销功能当然也无法脱离于这波数字科技的发展，也开始运用这些数字科技来更精准掌握顾客动态、消费行为及需求。以零售业为例，如何做到一对一（one on one）的营销，是每一家厂商努力的目标。现在已有许多科技协助厂商在虚实融合的场景进一步掌握顾客消费旅程。

举例来说，厂家可以通过消费者手机内的App，只要其走进特约商店就送点数；扫描特定商品的条码也送点数，鼓励消费者有机会实际接触商品，刺激购买欲。刷信用卡送点数，邀请朋友一起浏览送点数，通过各种诱因将消



费者从线上一步步引导至电商或者实体店面进行消费，创造人流也增加更多的销售契机。

对消费者而言，出门购物前，只要通过App即能预先掌握哪些店家有优惠，并且找到附近有折扣的店家，再前往店内搜集红利点数。零售卖场经由App的导引及媒介，可追踪消费者在店内的各种行为及动向位置，还能主动推播消费者具有特定地点促销讯息，例如：哪个楼层柜位目前正在促销某样商品，让信息能在对的时间、对的地点呈现给消费者，达成依据地理位置的精准营销。

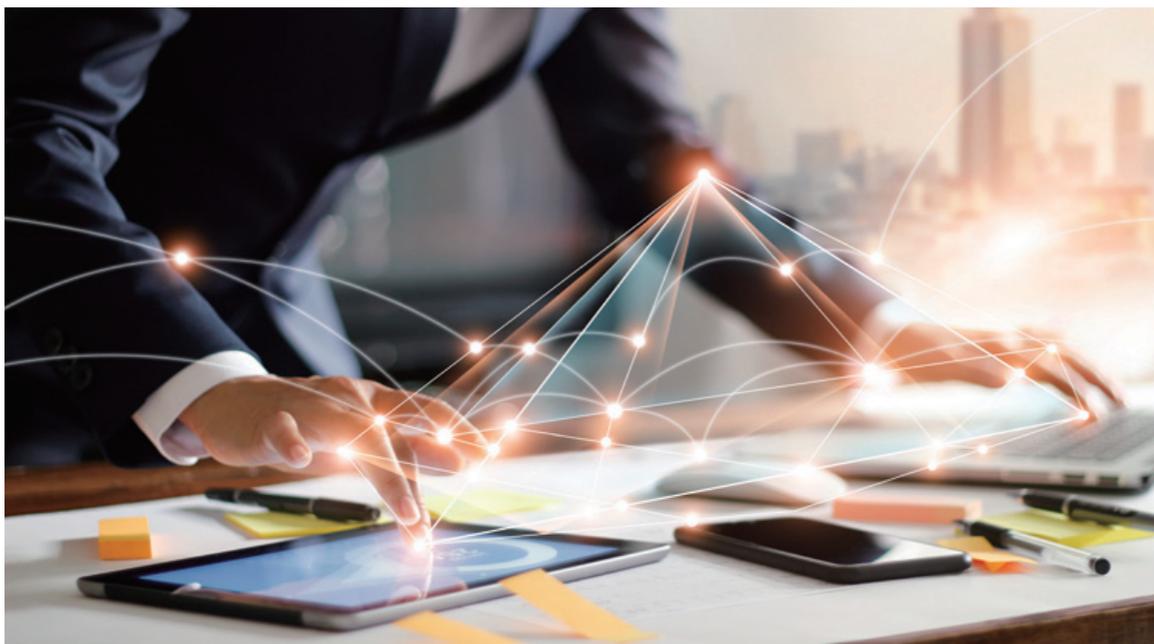
虚实融合（OMO）时代 无接触体验提升满意度

除了主动推播之外，消费者走到特定的店内位置时，App也会即时投放促销讯息，甚至是诱人的折扣，让消费者有惊喜感受。由于智能型手机随身携带的特性，消费者打卡签到及讯息推播都能自动化，消费者不必死盯荧幕，就

能轻松集点。若红利点数的兑换商品更多元，对消费者绝对有很大的吸引力。

而对于店家而言，通过搜集来访消费者的属性、行动轨迹、停留时间、热点等信息，再与消费者在线上浏览、购物的数据结合，可掌握消费者最完整的消费历程数据，借由大数据分析了解消费者喜好，可以作为个性化推荐、精准营销的依据，实体店面的陈设也可以不断改变，以因应消费者需求。另一方面，会员数据与消费行为数据分析的结果也可以更进一步作为研发与生产的参考依据。而所有的促销推播都是电子化，既可节省纸本DM印制费用，也强化营销效能。

而若消费者不愿意出门希望宅在家，除了指尖经济（在手机上购物）的发挥之外，目前也有所谓的虚拟现实（Virtual Reality, VR）及增强现实技术（Augmented Reality, AR）的运用。例如通过VR，你就等于到了一个超级大卖场，可以在这虚拟商场中尽情消费；又如销售房屋，顾客不方便到现场看，或者是预售



疫情冲击下，消费者转至线上进行无接触购物。而为满足消费者这样的需求以及运营的需要，许多实体店或者网络商店需要有跨通路销售的能力。

屋无法了解完工后的状况，就可以用VR来进行360度的体验，加速顾客决策的速度。

在AR方面，例如IKEA家具及BMW汽车，就用手机塑造虚实合一的场景，让消费者体验买这些家具放在家里的感觉，或者先让消费者体验汽车的造型及内装，让顾客的体验得以提升，进而增加成交的机会；旅游观光产业，也可运用VR或AR来进一步促销观光套装行程。而在旅程之中，通过AR也可重现景点特殊亮点，让旅客重温旧梦，提升顾客满意度。

不过，许多零售店都是中小企业，如何来掌握数字科技的应用呢？从以上的许多接触点收集到的数据如何分析才能有效呢？因为有这样的智能开店及数据分析的需求，也促进协助网络开店的信息服务业兴盛。

以一家专门协助零售厂商数字转型的软件公司Shopify为例，它是一家加拿大提供云端服务的公司，2015年上市股价为17美元，2020年3月初股价约390美元，拜宅经济所赐，2021年7月股价高达1600美元，市值曾超过1800亿美元，是加拿大市值最大的上市企业。不管是时尚与服装、电子产品或者健康美容行业等的中小微企业，都可通过Shopify架设电子商务网站，作多通路的销售、库存管理、送货服务、市场营运、建立会员制度及积分、提供顾客AR或VR购物体验及销售数据分析等工作，协助拓展全球市场。

其所以成功，主要是因为疫情冲击，大多数的消费者都转向接触购物，尽量减少到实体店，因此消费大量移转至线上。而为了满足消费者这样的需求以及运营的需要，许多实体店



或者网络商店需要有跨通路销售的能力，如电商网站、社群媒体、电商平台与实体POS销售点等，在营运面也需要处理订单与库存、收付及仓储物流等服务，同时也要掌握各类活动、顾客及各通路销售的相关即时信息，以提升营运决策品质，这样的痛点成就了类似这样的电商服务产业。

虚实融合（online merge offline, OMO）的时代已来临，如何通过数字科技的应用，掌握消费者可能接触到的各类型通路，如社群媒体、实体或虚拟商店等，有效的接触潜在的目标顾客，理解其样貌、需求与痛点，并通过跨业、跨店、线上及线下的数字融合做精准营销，促成顾客下单。之后经由不断优化数字体验来提升顾客满意度及忠诚度，提高未来再购率及采购总金额，成为OMO时代下，营销人员每天必须思考精进的课题！**A**



打造非正式、开放式会议讨论空间，让您随时对随地记录新灵感。

异业结盟激发新创意

打破框框 震旦Activa更灵活融入 高效协作办公环境

文/李悦华·资深媒体人 图/震旦家具

强调灵活、敏捷、高效的办公室，究竟已演变成什么样貌，可为我们带来哪些启示？震旦最新推出的Activa灵动办公解决方案与新锐设计顾问公司BIGmind携手，一起做出了很有意思的示范。



看更多经典设计

“好的办公空间是企业的名片，不仅把顾客带进来，也会吸引人才加入！”说起时兴的弹性工作空间趋势，震旦家具创新中心总经理高日菀一针见血指出，新创或科技公司兴起后，带来了不一样的工作需求与思维，也创造出截然不同的空间使用方式，刺激人们重新思考办公空间的存在意义。

2018年末，一场与新锐设计顾问公司BIGmind的相遇，开启了双方合作的契机，也促成震旦最新推出的Activa系列，在还未正式上市前便进驻这家新创公司的机缘。

一家，是早在办公家具领域引领趋势的前瞻品牌，另一家，则是为上汽、美的、万科等大型企业提供咨询顾问的后起之秀；两者结合



左：一进门即可把随身物品放进储物柜，开放式座位符合移动式的工作游牧民族办公设计。
右：中岛设计不仅提供讨论空间与设备的支援，也提升群体协作讨论上的便利性。

之后，便激发出非同凡响的火花。

“BIGmind是2016年成立的服务设计团队，虽然创设的时间还不长，但他们做的事却很前卫”，高日菀回顾双方合作时表示，BIGmind的成员来自全球，背景也都不同，有的出身人类学研究，有的专研数字研究、用户研究等类门，着重在人本设计、智能服务、数字设计三大领域。

那么为什么，震旦要在新品上市前，抢先进驻到如此独特的合作伙伴办公室呢？答案是，震旦正蓄势待发，全力抢占新形态办公市场。

紧抓趋势 异业结盟激发多样观点

“我们以用户为中心的原则没变，但正在重新思考办公家具的应用『场景』”，高日菀解释，通过协力厂商的使用者角度，能产生不一样的视角，激发出不同的点子，这正是震旦从办公家具制造企业，变身为未来办公场景规划顾问时，最专注考量的重点。

震旦希望更能抓住潮流发展与时代脉动，也精准找出正在发生，或即将出现的使用需求。“不能等到想得很完备才做，得在潮流



改造后的办公场景，以协作式CoLink-Hub中岛桌设计，搭配电视屏幕组合，适应机动性协作、沟通和项目讨论，提升办公效率。

发生之初，就牢牢抓住趋势。”

因此走进上海杨浦区的BIGmind新办公室，你会看到震旦最新产品，在这里具体实践着敏捷、高效、协作的极致灵活工作模式。

在这里工作，你不会有固定座位，每天一进办公室，第一件事就是先把随身包包放进储物柜；由于无需受到个人物品牵绊，每个人都是灵活的工作游牧民族，随项目逐水草而居。

茶水间不再只是茶水间，也可能是会议室、餐厅、交谊厅。一早先冲杯咖啡，只要带着电脑与3C通讯工具，每张桌子都能变身为今日的办公场所。像是震旦最新推出的CoLink-Hub中岛桌，就像一个高吧台，也是灵感泉涌的集散地，无论是召开早会、脑力激荡，或对客户进行提案，BIGmind团队都喜欢聚在这里，俨然就是办公室里最受欢迎的小伙伴。

“从原有的办公室，到新迁入的办公室，这张桌子始终很受欢迎，”高曰菡表示，对

创意工作者来说，沿桌彼此站着讨论，很能增加互动的节奏，“我们从这张桌子得到了很正面的回馈。”

超高效率协作 灵活跳脱过往办公模式

除此之外，让她印象特别深刻的，还有高效、灵活、创意，完全体现在BIGmind的工作模式当中。

“有次我们一起开会，结束时就收到改好的汇报内容！”他指出，BIGmind的工作特点，即是善用线上平台与软件，快速进行团队协作，因此一边开会，成员便对所有环节进行同步修改，一点时间都不浪费，完全不拖泥带水。

这样的公司，往往是科技设备的重度使用者，以达到无缝隙的团队协作；成员工作完全采用项目制，随不同项目组成团队与模块小组，因此办公室的使用，非得更有弹性不



当与更多团队成员协作讨论时，需要一个会议演示空间，可站可坐，有远程视频可投屏，让人更快进入状态。



将“科技与家具”融合一体，成为未来家具设计一大亮点。



可，不拘泥于传统的游戏规则。

这样的团队，会主动尝试，展现强大的创造力，也很能彼此激发。震旦Activa灵动办公系列商品进驻后，也同样见识到BIGmind对新办公家具的聪明应用。

“比方震旦的Up!升降桌，就变身成了简报舞台！”高曰菡举例，BIGmind在向大型地产开发商万科进行汇报时，由于需要解释社区不同区块的场景，因此充分利用桌面升降特性；简报内容每跳一层楼，桌面就随之升高一级，这种很有创意的家具运用方式，很直观，也很实用，不仅增加了故事性，也强化了临场感，更让震旦设计团队在观察之余也激发出不一样的观点跟想法。

“不仅如此，他们对于电源插座实际的需求，也让人吓了一跳”，由于密集使用大量3C产品，整个桌面、桌下都接满了插头，比设计推想时增加更多，让震旦设计团队也更深刻体会到这类型办公室的实际需求。

“他们还会自己加工，自组道具给Puffy单人沙发加上支撑臂，夹住iPad等工具，延伸家具功能”，高曰菡观察到，正因合作伙伴是真正的产品使用者，这些应用与需求，便成为极宝贵的反馈，说不定日后还能成为配件开发的依据。

“因此我们特别强调，从着重家具硬件，到更关注使用者行为，才会形成『场景』”，按照人的实际行为规划空间，再把家具放进场景，正是Activa能真正符合企业需求的关键。

“你可以感觉得到，工作与生活的分界，在BIGmind相当模糊，他们随时随地都可以工作，灵活到极致！”他回顾，从双方携手的经验中，得到宝贵的收获，未来若碰上特别重视弹性、灵活的客户类型，就很能掌握如此的工作形态。

“一般办公家具品牌，着重在贩售商品硬件，但未来『去装修化』成为风潮，转成场景解决方案的提供者之后，就更需要多方汲取经验！”高曰菡分享，此次携手的BIGmind，由于拥有丰富的科技与新创产业经验，正好让震旦吸取多样观点，跳脱现有框架。A



过去，震旦已在传统办公家具领域做得有声有色，成果斐然，如今通过与BIGmind的异业结盟，更能在疫后办公模式，掌握逐渐成熟的趋势与需求。



生活在空气污染与病毒威胁中

如何强化心肺 增强免疫能力?

文/蔡璧名·中医典籍研究社指导老师

生活在空气污染、二手烟、甚至是疫苗也追赶不及的变异病毒的巨大威胁之中。应当强化心肺、消解寒湿、松开肩背，增强免疫能力，通过伸展学会放松、灵活身体，让“疏通”通过放松达到极致。



看更多健康常识

在日常生活里，我们的心、身常会不自觉地紧张、纠结、僵硬，而身体各部的紧张、纠结、僵硬，势必影响气血的活络与否。而正因肌肉、筋膜出力之后容易放松，通过一次又一次地用尽全力收紧，可使之后的放松愈为彻底。

穴道疏通『我好肺』强化心肺

试问在疾病降临之前，有多少人的注意力不是日复一日、月复一月地向外追逐？因此《黄帝内经素问·四气调神大论》告诫我们：“无外其志，使肺气清，逆之则伤肺。”要我

们将生活的目标归返自我的心身，将人的提升、心情体况的升进，视为生命的终极目的。

传统思想文化与医学都主张“息从心起，心静息调，息息归根”，倘能将心灵视为生活中的重要功课，且认定心情与外呼吸（口鼻呼吸）、内呼吸（真阳之息）间的交互影响、密切关联，自然乐于从事静心调息的功夫。而“心志——气息”两者相依，所谓“息调则动患不生，而心火自平”，相对的，呼吸顺畅、气机周流，心情也更容易保持安和静好。

现代人生活在空气污染、二手烟、病毒、甚至是疫苗也追赶不及的变异病毒的巨大威胁之中。除了上呼吸道感染、阳气虚手足发凉、胸胁疼痛的症状外，还容易产生许多肺部的疾病，例如气喘、肺炎、肺结核、慢性阻塞性肺病，更严重一点甚至是癌症。此刻起，让我们停止伤肺，勤作『我好肺』。

穴道疏通四号锦囊『我好肺』的疏通动作，养心调息，操持过程中，维持舌舐上颚，频咽甘津玉液，无非润肺，自可使邪火下降，而清肺金；强化胸廓周遭的膻中穴、

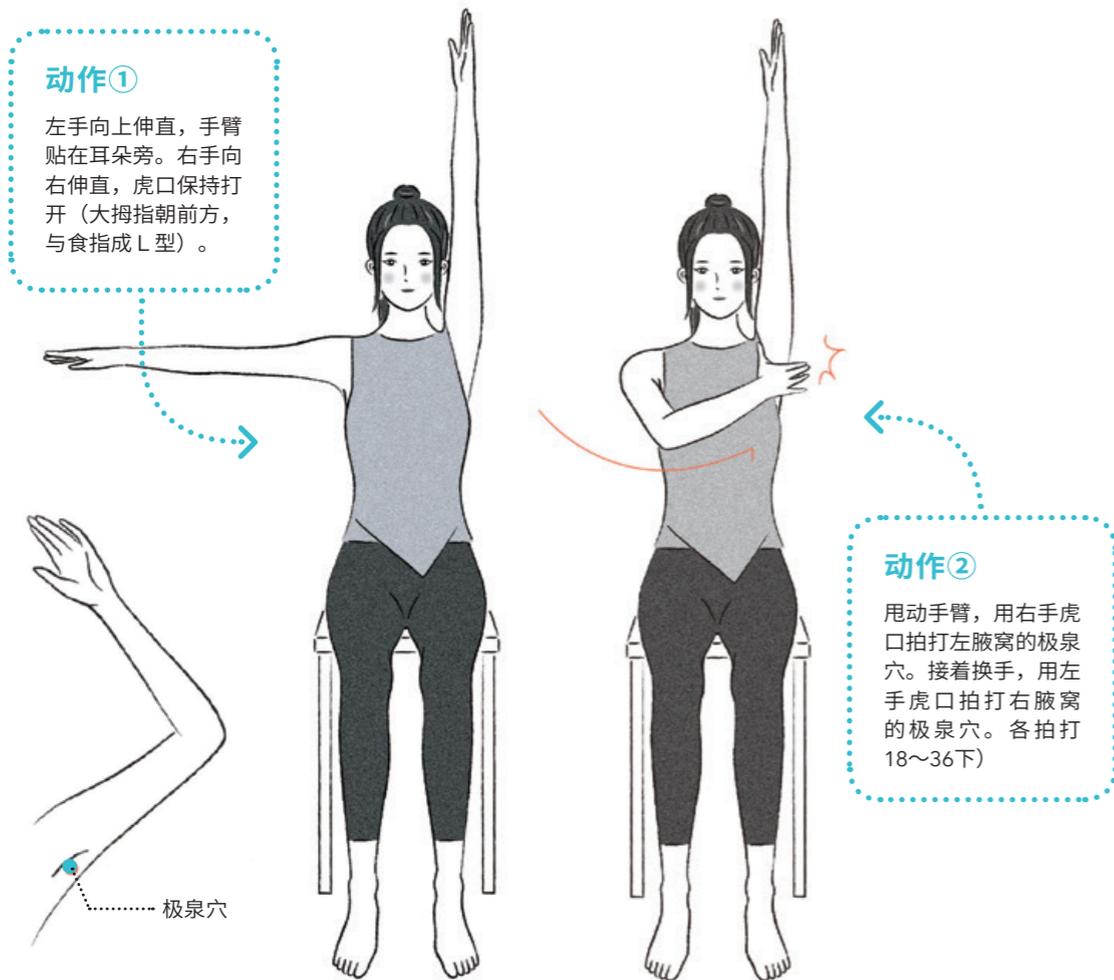
大包穴、极泉穴，以及通过上肢的活动，增强通过手臂的手少阴心经、手太阴肺经两条经络之气，可以活络膻中穴、调理肺气、止咳祛痰、强化心肺、消解寒湿、松开肩背，可有效地增强免疫能力、提升肺活量，增强肺功能。

击腋操——锻炼身型，促进淋巴循环、增强免疫力、预防感冒

手臂和肩膀有许多肌群，包括三角肌、三头肌、二头肌、胸肌、背阔肌、和肩关节周遭的旋转肌群，会在腋窝交会，附着在腋窝的区域。大部分的运动、重量训练、甚至是大火炒菜的动作，都会大量用到这些肌肉。如果腋窝紧绷或发炎，容易出现肌肉拉伤、肩膀疼痛、手臂拉伤等症状。腋窝的疏通保健，变成不可轻忽的课题。

每天操作〈击腋操〉可以促进淋巴循环、增强免疫力、预防感冒，改善胸胁痛、肘掌冷，或是减轻刚被传染还没有太明显症状的感冒。不仅增加肺活量，甚至能使胸廓变大、身型比例更完美，也让眼白更加澄澈明亮。





穴道预览——极泉穴

位于腋窝正中央，两条筋肉之间，是淋巴聚集之处。建议姿势以坐、站进行，尤以坐姿为佳。

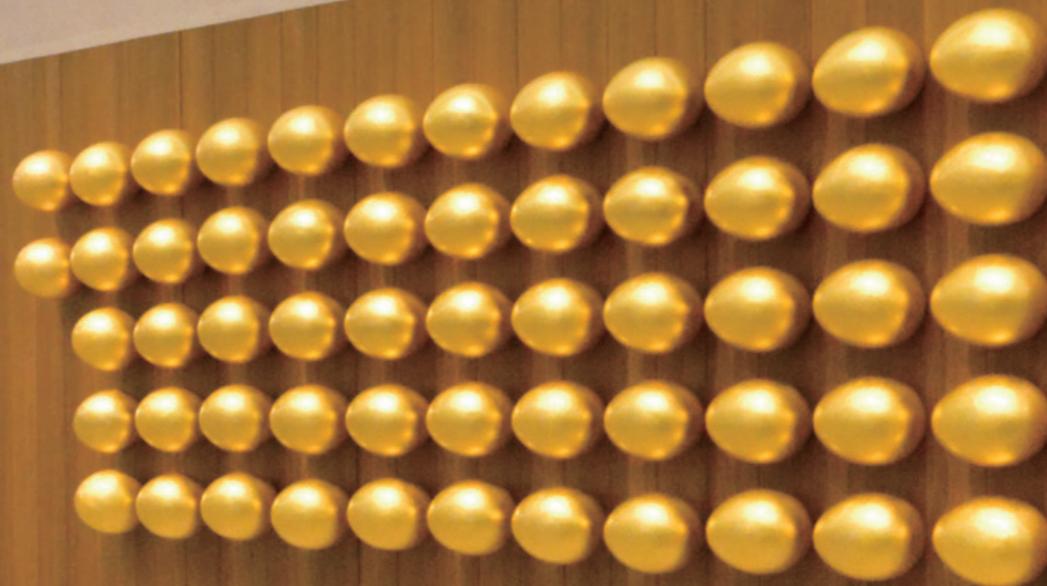
〈击腋操〉操作步骤

- ① 身体坐直，把髋关节、命门往上提。
- ② 左手向上伸直，手臂贴于耳朵旁，手心向右；右手向右伸直，虎口保持打开，手心向下，大拇指朝前方，与食指成L型。
- ③ 想像你的右手是流星锤，手臂是放松的链条，手掌虎口则是结实的锤头；甩动手臂，让手掌虎口拍打左腋窝极泉穴，共十八到三十六下。
- ④ 换边操作，用左手虎口拍打右腋窝极泉穴十八到三十六下。（操作时间合计约需一~二分钟）

贴心小提示

- 〈击腋操〉可改善我们的淋巴循环，如果拍打时稍微有点痛，代表有气血瘀滞的现象，增加拍打次数可加快改善。
- 注意是手臂贴向耳旁，而不是头去靠手臂。
- 为求腰椎的极致伸展，坐骨需如使力钉下椅面般，并想像自己是长颈鹿颈子愈伸愈长，头颅是一颗上飘的气球，头顶则朝天花板方向如有发辮悬于天花板。

本文出自：《松开的技、道、心：穴道疏通应用锦囊》/天下杂志出版



耀昇震旦

震旦56周年

10月20日震旦集团成立满56周年迈向第57年，
在上海震旦国际大楼的金蛋墙上悬挂上第57颗金蛋，
象征震旦生生不息的精神，追求永续经营。
未来震旦将持续以“顾客满意”的经营理念，
为顾客创造价值，赋能更美好办公生活。



震旦集团届满56周年 追求永续经营

积极开创未来 让办公生活更美好

图·文/震旦集团

震旦集团10月20日恰逢届满56周年，举办56周年迈向第57年悬挂金蛋仪式，象征集团正式迈入第57年，寓意震旦蒸蒸日上、追求永续经营。

以变革开创的崭新作为 规划产业愿景

震旦集团作为办公领域的整体解决方案提供商，持续聚焦办公家具及设备产业领域，不断完善产业链、创新链，赋能产业高质量协同发展。旗下震旦办公自动化、震旦家具、震旦智能装备、震旦3D、震旦云商、震旦家居不断创新商业模式，扩大云端及智能应用领域，在做好实现愿景的短期、中期和长期策略的同时，重视落实执行及严苛管控，努力实践顾客满意，为顾客创造价值。

「震旦办公自动化」长期致力于为客户提供完善的办公室解决方案。近年来，通过转型及创新，在文印设备、资讯安全、智能办公等

领域不断精进，以办公硬件+软件为主体的一站式服务，解决了客户需要长期寻找多家厂商的困扰。线下覆盖全国的上千个直经销网点结合线上的云端、物联网、远程服务等技术，保障客户售前、售中、售后都拥有良好的合作体验。

「震旦家具」于今年对外名称由「震旦办公家具」更名为「震旦家具」，将服务范畴扩及到办公、教育、医疗三大领域，提供更全面性的整合服务。同时，提出以用户为中心的「Activa灵动办公空间」价值主张，于今年6月在上海成立「Activa Lab 灵动办公实验室」，为企业打造更智慧、高效、乐活之办公生活场景。震旦江苏智能园区也在加速建



看更多精彩内容



Activa灵动办公空间。



办公硬件+软件为主体的一站式服务。

设，引进大数据、人工智能、物联网等科技，提升生产效率。预计2022年完工投产，以满足更多的市场需求。

「震旦智能装备」提供智能办公整体解决方案，推出智能门禁考勤、工位预约、会议预约、能耗管理、无感通行等智能控制系统，实现办公设备智能场景化控制，为企业数位转型与创新赋能。

「震旦3D」提供工业级3D应用解决方案，不断探索最佳的3D打印解决方案和材料，为汽车、教育、消费电子等产业客户提供灵活可定制、具有成本效益的3D创新应用服务。

「震旦云商」与时俱进，全面整合线下与线上资源，打通渠道据点与云商平台的多元商品，提供企业用户线上线下互通的优质服务，率先提出的服务理念——“您的公司在哪里，我们的服务就到哪里”，不仅领先B2B业界，也深获广大用户的好评与信赖。

「震旦家居」品牌于今年成立，正式进军儿童家居领域，跨足互联网电商经营。通过长期在产品研发、消费场景及使用感受等方面坚持持续而深入的研究，产品采用环保、绿色材质，拥有多项权威品质检测认证，且配备智能数字控制面板，充分提升学习工具的智能化，让科技赋能教育。

追求「永续经营」 积极开创未来

震旦集团始终秉持经营理念，不断追求「顾客满意、同仁乐意、回馈社会、追求永续经营」，更重视精致服务、精致经营，并积极参与公益事业回馈社会，善尽企业的社会责任。

近年来，可持续发展已成为全球共识，联合国也倡议了17项可持续发展目标，震旦「追求永续经营」理念也是朝此方向努力。未来，震旦集团将在坚守经营理念、传承良好文化及精神之下，随时掌握环境变化的趋势，以新的思维、新的策略，迎接新的时代；秉持「让办公生活更美好」的初衷和信念，凝聚共识，做好策略规划并落实执行，继续为顾客创造价值与美好体验。A



AE PRO儿童学习桌椅



营造专注与协作的工作模式

进入Halo，畅快Say Hello

图·文 / 震旦家具

“嘀嘀叭叭”“咚咚咚”“嗡嗡嗡”……你是否经常在全神贯注时被这些脚步声、机械设备声打断？

20 19年“工作中的噪音和健康”调查显示，52%的人表示他们在一个工作日内被噪音干扰打断超过5次，17%的人表示他们每天被打断10次以上。最新的研究表示，每次我们被打断，都需要15分钟才能恢复到焦点状态。美国职业安全与卫生研究所也发现每年有2200万劳动者在工作中遭受噪音困扰，其中



许多人因此出现胆固醇和血压过高的情况。

除了使用地毯、木质家具等一些能够吸音的产品，为何不直接在办公空间打造独立性较强的小型办公区呢？

1 Halo静音舱

除了要能够隔绝噪声的干扰，提高工作效率外，在快节奏的城市生活中，对高专注度的沟通、协作空间的需求也日益增加。

震旦家具Halo静音舱，消除外界干扰，让员工放心进行视频会议、电话沟通、电脑办公、协作共创等工作事宜。

2 兼顾专注与协作

S舱符合单人高度专注场景需求，体积小



看更多精彩内容



小，但配备小桌板，可搭配Moca吧椅，设置在工位旁，让员工随时进入此空间进行高质量的电话会议或专注工作。

L舱搭配Puffy模块沙发以及洽谈椅，提供项目团队一个无干扰的协作空间。舱体灵活摆放，设置在CoLink协作桌附近，开放、自由的讨论，或高专注度的协作模式任意转换，随时召集团队成员，加快项目进度。

3 隔声材质

内饰材质迎合声学模拟设计，利用聚酯纤维（PET）吸声来隔绝噪音。并利用高噪谐振的列车车厢玻璃，增加隔声和安全性能。透明玻璃的设置，让舱体内部清晰可见，方便使用者查看使用情况。

隔声测试专业的采用进口声学仪器完成；S舱平均隔音量为21.6dBA，L舱平均隔音量为

24.2dBA，可以将普通交流人声（40~60dBA）降低至20~40dBA，几乎静音的水平。

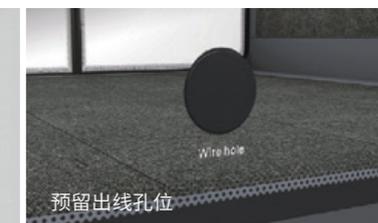
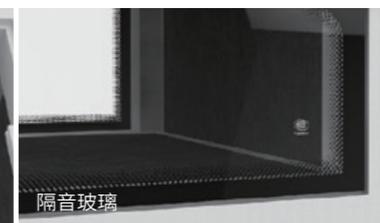
4 锁扣装置

摆脱传统依赖螺丝、射灯、胶水的结构装配，通过软体力学建模，只需旋转90°，即可紧固锁扣，轻松完成整个舱体的组装。

5 信息不间断

预留的出线孔位，连接舱体内外的信息交流，闲置时，出线孔由线盖封闭，不会制造漏声的麻烦。舱内提供一个地面插座和墙面电源开关，支持长时间专注办公。

Halo静音舱作为震旦家具Activa灵动办公解决方案中的核心产品之一，提供专注与协作等工作模式的场景营造，加速员工协作和有效地创造价值，推动组织实现目标和愿景。A





震旦家居×上海时装周

解放天性 从心所欲

图·文/震旦家居



更多精彩内容

10月8日，“未来见（建）设者”——SS2022春夏上海时装周于上海新天地正式开启，震旦家居受邀参加。

孩子 天生就是艺术家和探索家，震旦家居希望通过摩登时尚的PANTONE配色设计，简约大气的产品造型，唤起孩子的艺术感知力。本季SS2022上海时装周，延续震旦基因的震旦家居将以“解放天性，从心所欲”为主题，带着“AE PRO学习桌椅”亮相，诠释“艺术、环保、有爱”的产品理念。



AE PRO电动升降学习桌

在这个焦虑的时代，新生代父母对于儿童的学习环境、居家生活的重视程度与日俱增，震旦家居响应时代趋势，推出了契合新需求的AE PRO电动升降学习桌，希望通过AE PRO电动升降学习桌的高质量陪伴，让孩子和父母实现双重减负。

如同AE PRO之名，我们希望孩子们接近自然（NATURE），解放天性，打开自己（OPEN），体验趣味（HAPPY），通过产品传递的艺术之美（ART），对学习、对生活保持热爱（LOVE）。

AE PRO电动升降学习桌化繁为简，营造至简格调，搭配马卡龙色系学习椅，孩子们可以根据自己的喜好和时尚感知玩转拼色，搭

配出属于自己的学习空间，让当代儿童——我们的未来建设者，从小与“美”同行！

既要实用 也要时尚

在秀场展示的视频中，震旦家居吉祥物壳宝和旦博士带着时尚PANTONE配色设计的儿童学习桌椅在太空探索拾趣，充满艺术感知力，风格轻松活泼又童趣满满。

时装周现场展示的AE PRO儿童学习桌椅画面也同步闪耀在黄浦江畔申城地标——震旦国际大楼大屏，吸引众多目光。

未来，震旦家居将持续为更多中国儿童，提供艺术、环保、有爱的家居产品，让中国新生代通过我们产品传递的艺术之美和色彩搭配设计，实现“解放天性，从心所欲”。**A**





图一：往来千载展览入口

震旦博物馆A2馆最新特展

“往来千载——齐白石、徐悲鸿、张大千”展览开幕



看更多精彩活动

图·文 / 震旦博物馆

自震旦博物馆A2空间“民·潮”展览结束后，震旦博物馆于9月再度迎来最新大展“往来千载——齐白石、徐悲鸿、张大千”。(图一)本次展览展出三位近现代艺术大家齐白石、徐悲鸿、张大千的60余件真迹，以及三位大师的聘书、书信等珍贵史料。展览主线围绕三位艺术家在上世纪初结识往来并在艺术道路上共同创作、互相扶持的过程而展开。

9月24日，“往来千载——齐白石、徐悲鸿、张大千”大展于上海震旦博物馆开幕。展览由震旦博物馆主办，徐悲鸿纪念馆和徐悲鸿美术馆协办，徐悲鸿纪念馆典藏部主任徐骥策展，并由上海市对外交流协会指导。借由本次展览，齐白石、徐悲鸿、张大千三位艺术家的作品首次齐聚上海。在展览开幕式



图二：策展人徐骥先生



图三：现场观众参观“生生不息”展区



图四：“道法自然”展区

上，震旦博物馆执行长黄圣智先生、本次展览策展人徐骥先生分别致辞，祝贺展览顺利开幕，也向大家介绍了本次策展的由来、展览筹备过程、展览亮点内容等等。(图二)

展览由“开篇序曲”、“艺道双楫”、“道法自然”、“春华秋实”、“妙造千奇”、“生生不息”6个部分组成，震旦博物馆A2空间一层也以此被划分为六个展示区域，观众穿梭其中，可以通过真迹、影像资料、年表、场景还原等去了解三位艺术大师的友情和他们在当时时代背景下艰难的艺术创作历程。(图三)

本次展览不仅囊括了三位大师极具代表性的作品，齐白石的《虾》、徐悲鸿的《奔马》和张大千的《黄山》等经典作品均在本次展览中展出。(图四)还有3位大师共同创作的作品，例如徐悲鸿与齐白石合作的《蜀葵蛙》、《蜀葵虾》，齐白石与张大千合作的两幅《荷虾图》，徐悲鸿与张大千合作的《老杜诗意》等。展览现场将三位大师共同主题的作品或合作作品并行放置，观众可以更好对比他们各自鲜明的作品风格，也可以从他们的笔触、题字

中看见他们共同作画时的童真趣味和友情。

合作画是艺术家之间交谊的信物，也有作为重礼以赠知己或尊者之用。二人合作之画若为两幅，多为作者各留一幅以纪念交谊。1948年徐悲鸿和张大千分别与齐白石合作了四件作品，而在上一年，三位莫逆之交，恰巧还在天津举办了生前唯一一次三人联展，充分展现了三人在艺术创作道路上的情谊。本次展览亮点“生生不息”展厅是徐悲鸿的12生肖系列作品的整体亮相，惟妙惟肖、生动活泼的12生肖跃然纸上。(图五) A



图五：徐悲鸿12生肖作品展出

// 「往来千载」展览首次聚齐三位大师的作品，观众借此重温现代艺术的开端，并亲身感受艺术家们的不畏艰难、对艺术的执着追求与深挚情怀。 //



唐代·三彩宝相花三足盘

盘内以模印的宝相花为主纹，表面施加黄、绿、白、褐等釉料，烧成缤纷的色彩。(图一)

图片来源：《世界陶瓷全集11隋唐》，页246，图214。



唐代·三彩盖罐

绿、白、褐等釉料遇热往下垂流，彼此浸染出华丽缤纷的色彩，是唐三彩的主要特征。(图二)

图片来源：《世界陶瓷全集11隋唐》，页70，图50。

古器物学讲座——中国古代陶瓷专题 ②1

唐辽金之三彩器比较

文/吴棠海·图/震旦博物馆

三彩器属于低温釉彩之类，因为釉料之中以铅化合物为助熔剂，并加入铜、铁、钴、锰、铋等金属氧化物作为呈色剂，即可烧制出缤纷的釉彩。

此一彩类最早流行于唐代，是中原地区王公贵族与富贵人家常用的随葬明器。唐代灭亡之后，三彩器继续在北方

地区流传，辽代和金代的窑厂都有生产，独特的造型与装饰风格富有民族性的特色，为中国陶瓷史缔造璀璨的篇章。

一、唐三彩盘

唐代三彩器主要作为陪葬用的明器，为了让逝者享有生前的尊荣，器型品类十分丰富，计有人物、动物及器物三类。

人物俑包含文臣、武将、仕女、仆役、艺伎、胡人、妇孺及天王，动物俑常见马匹、骆驼、牛、羊、狮子及老虎，器物则有碗、盘、壶等器皿，文房器具及房屋模型等等。

例如图一为唐代的三彩宝相花三足盘，此器由伦敦维多利亚亚伯特博物馆藏，盘口外翻为折沿状，器壁圆弧向下收窄，腹部稍浅，底下具有三足。盘面以宝相花作为主要的纹饰题材，配合器身的曲折变化装饰不同的色彩和纹样。

此器的胎体和宝相花纹采模印法一体成形，先送入窑内烧制定型，然后用白色、绿色及褐色的低温釉料，勾勒三角折线纹和圆点斑纹，绘画花朵的轮廓及蕊瓣等细节，低温烧成花团锦簇的纹样。

二、唐三彩罐

唐三彩是蜚声国际的彩釉陶瓷，除了丰富的器型品类和栩栩如生的人俑与动物之外，表面上的釉料因流动性强而产生的绚丽色彩，更是世人瞩目的焦点。

例如图二为唐代的三彩盖罐，此器为日本东京博物馆藏品，罐盖呈覆盆形，盖缘外展如平檐，盖顶有宝珠形钮，罐体的口沿微敞，颈部较短，肩部圆缓向下倾斜，腹部圆阔，形制颇为饱满。

盖罐的胎体用白色黏土制作，先送入窑内烧制定型后，施以褐色、绿色及白色等釉料，低温烧制。由于釉料遇热往下垂流，彼此互相浸润渲染的结果，色彩斑驳错落，淋漓自然。

唐代三彩器包含黄、绿、蓝、红、紫等颜色，搭配刻划、印花或塑贴之纹样，呈现缤纷华丽的风格。



辽代·三彩印花盘

此器以模印法制作造型和印花纹饰，表面釉色呈团块状，并有纹色相杂的现象。(图二)
图片来源：《世界陶瓷全集13辽金元》，页19，图9。

三、辽三彩盘

契丹族从南北朝以来，即与中原地区关系密切，建国之后学习中原烧造陶瓷，产品除了白瓷和黑釉之外，还有低温釉陶，其中有单色釉陶，也有承袭唐代三彩传统的多色釉陶，俗称“辽三彩”。

辽三彩的器型品类有碗、盘、壶、水注及佛教造像等等，以碗盘的数量最丰富，釉色则以褐、绿、白三色为主，搭配印花纹饰上色，色块分布比较独

金代·三彩刻花瓶

器表先敷化妆土，刻划纹饰轮廓，高温烧制定型，再于轮廓线内施以黄、绿、白、褐等低温釉彩。(图四)
图片来源：《世界陶瓷全集13辽金元》，页243，图275。



立，釉色略微晕散，盘心花纹采上下左右的对称形态布局。

例如图三为辽代的三彩印花盘，此器于内蒙古赤峰市缸瓦窑的产品，盘体呈圆形，盘内的印花纹饰与胎体造型一起用模印法压制而成，表面施加褐、绿、白等低温釉料，釉色呈团块状，并有纹色相杂的现象。

将辽三彩与唐三彩并列比较，可以发现辽三彩的釉色没有流淌、浸润的效果，反而是配合造型纹饰块状分布，且产品形制属于日常生活用具，与唐三彩作为随葬明器的功能不同。

四、金三彩瓶

金代是女真族在北方建立的政权，先后与辽朝、北宋对峙多年。早期受到传统观念的影响，将其

陶瓷产品归为宋代，近年来才区分开来独立讨论。

金代陶瓷业的发展与版图扩张的幅度息息相关。女真人原来是辽朝的藩属，定都建国之后于1125年灭辽，随即据有辽朝的各个窑场，1127年灭了北宋之后，北方定窑、磁州窑、耀州窑、钧窑……等知名窑场都被金代所掌控。

虽然这些窑场曾经因为战乱而萧条，但是随着社会经济的安定与发展逐渐复苏起来，生产内容包含白釉、黑釉、酱釉、青釉、钧釉、茶末绿釉、白地黑花、红绿彩及低温釉陶等等，其中包含多色并饰的三彩器。

例如图四为金代的三彩刻花瓶，此器是日本大阪市立东洋陶瓷美术馆藏品，瓶口外翻为折沿状，颈部长而收束，肩部斜溜，腹部朝外扩出，底下具有圈足。表面施以黄、褐、绿、白之低温釉料，正是金三彩的典型呈色。

五、金三彩枕

金代三彩器主要是三彩盘、三彩瓶、三彩枕及三彩盒等日常用品，制作工艺以辽代和



金代·三彩孩童戏莲纹枕

金三彩的釉料流动性小，釉色配合纹饰图案布局，人物花卉的形象清晰，风格规整雅致。(图五)

图片来源：《中国出土瓷器全集5山西》，页88。

中原瓷业技术为基础，融合金代文化与审美观念，开创出新的特色。

例如图五为金代的三彩孩童戏莲纹枕，此器由山西省侯马市金明昌七年墓出土，胎体先上一层白色化妆土，表面刻划孩童和莲花等纹饰轮廓后，高温烧制定型，再于轮廓线内加填黄、绿、白之釉料，低温烧成三色釉彩。

由于釉料的流动性小，并且按照阴刻线纹填入，釉色分布与纹饰图案结合，人物花卉的形象清晰自然，画面显得规整雅致，呈现金三彩的特色。A

综上所述，三彩器的发展随着时代环境而改变，产生渲染华丽、块状分布及规整雅致等不同的风格，值得仔细比较与鉴赏。下期将以宋元时期的景德镇窑为题，介绍青白瓷与青花瓷的发展状况。



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍

汉唐陶俑

东汉 说唱俑



唐 彩绘陶侍女俑

陶俑是中国古代丧葬文化中极具代表性的一类器物，它的使用历史十分悠久，是记录当时社会生活及思想史的重要研究物件。纵观中国的陶俑发展史，汉代和唐代是比较突出的两个时代。汉代是陶俑发展历史中十分重要的整合期，它一方面继承了秦朝的制陶经验，同时又根据时代所特有的文化背景创造出了新的类型和品类，且不同地域的陶俑也各具特色。东汉之后，由于战乱及政策的改变，陶俑的发展出现了小幅回落。至唐代又重启了新篇章。唐代陶俑的兴盛同其社会背景有着密切关联，社会环境的统一安定造就了经济的发展。于此同时，厚葬之风又再度兴起，陶俑作为丧葬礼仪中重要的组成部分，得到长足发展。本书收录震旦博物馆收藏的汉唐彩绘陶俑48组件，导论部分由寻婧元博士撰写，简述了汉代及唐代彩绘陶俑的时代风格和地域分布，读者可以借由此



唐 彩绘陶胡人骑卧驼俑

书窥视汉唐时期人们的生活面貌和思想信仰。A

【内容精选】

- 1、本书收录题材丰富的汉唐彩绘陶俑，涉及人物、动物、建筑等多个主题。
- 2、利用多角度的照片和局部特写，提供各件器物的全貌与细部特征。
- 3、书中导论以时代为经线，地域为纬线，较为全面的讨论了汉唐彩绘陶俑的特点。

玉器发展史系列

- 红山玉器 • 商代玉器 • 西周玉器 • 春秋玉器 • 战国玉器
- 汉代玉器 • 唐宋元明清玉器

馆藏精选系列

- 藏品图录 • 文物精粹 • 古玉选粹1 • 佛教文物选粹1
- 佛教文物选粹2 • 汉唐陶俑 • 青花瓷鉴赏
- 元青花瓷鉴赏 • 明青花瓷鉴赏

馆际合作系列

- 芮国金玉选粹—陕西韩城春秋宝藏

鉴赏研究系列

- 认识古玉新方法 • 传统与创新—先秦两汉动物玉雕
- 玉见设计—中国古玉形纹设计特展

书籍销售点

大陆地区 | 北京：罐子书屋、韞玉斋、中国文物书店、锦祥堂
上海：震旦博物馆、罐子书屋

台湾地区 | 北部：“历史博物馆”、三民书局、汗牛文物艺术书店、华典文物书店、乐学书局、榜林文物书店、CANS艺术新闻杂志、蕙风堂、世界书局
南部：库存书社（高雄）

- 大陆地区
86-21-58408899转606博物馆商店
- 台湾地区
886-2-2345-8088转 1721 游小姐
- 官方网站
www.auroramuseum.cn



11
November

高21.5公分 / 震旦博物馆提供
清乾隆
广彩人物图茶壶



馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

古代中国陶瓷除了供应国人使用之外，也是外销世界各地的贸易商品。许多窑场随着外销地区的需要发展出各种不同的器物，如本期所要赏析的广彩人物图茶壶即是其中之一。

“广彩”始于康熙晚期，到了乾隆时期逐渐成熟，是外销欧洲的品类。广彩的胎体由景德镇制作，运到广州地区，按照外国人士的审美需求，以西洋画法绘画纹饰，再经低温烧制而成，属于二次异地烧制的彩绘瓷类。

例如此件茶壶为震旦博物馆藏品，全器包含壶盖和壶身二部分，壶盖为覆盆形，盖缘往外延伸为折沿状，顶部有花苞形的盖纽，壶身圆口、短颈、鼓腹、圈足，腹身两侧安

装动物形的壶流和曲柄。

盖面与壶身皆以金彩和开光人物纹为饰。人物部分采西洋画法绘画，利用由浅至深的渐层色阶表现立体感，所用颜料有青色、绿色、紫色、棕色、黄色、深红、橙红、粉红等颜色，再加上金彩陪衬，营造绚丽辉煌的美感，是广彩的特色。

此壶的纹饰满身，构图繁密，运用大小不同的开光突显主要纹样，画面丰富而有层次，呈现中西合璧的特殊风格。A



九九重阳 久久敬老

震旦集团向上海颐和爱心敬老院 捐赠家具物资

图·文/震旦集团

九月初九重阳节，是一个阖家团圆、尊老敬老的日子。只是，作为一个非法定节假日，子女也难能有空陪伴老人。不过，重阳节刚过后的10月15日，震旦家具徐汇区责任中心同仁们就来到了普陀区颐和爱心敬老院，并向院方捐赠了一批家具物资，身体力行向老人们送去关心！

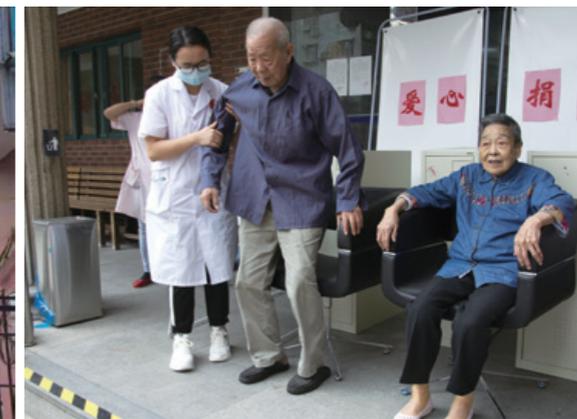
走进颐和爱心敬老院

颐和爱心敬老院是一家民非敬老院，成立于2009年11月，于2011年8月正式挂牌。敬老院地处普陀区延长西路172号，居住对象基本为60周岁以上的老年人。

敬老院现入住老人共118人，地理位置闹中取静，建筑面积4300平方米，共有房间42个，核定床位175张，其中，设有单人间、双人间以及六



上海颐和爱心敬老院



院方人员搀扶老人体验舒适座椅

人以上房间，另根据老人不同的身体状况，将居室分为自理和半自理以及专护三种类型，每个房间都配有空调、独立的卫生间等基本生活设施。同时，院内绿化面积为1315平方米，不但让入住老人有一个舒适宽敞的室内生活空间，也为老人们创造了适宜走动闲谈的室外活动空间，让老人们拥有在家一般的居住体验。

爱心加持，丰富休闲生活

成立九年多来，在市、区各级领导的关心指导下，颐和爱心敬老院一贯坚持“以人为本、规范服务、老人满意、家属放心”的服务宗旨，为了让老人的晚年生活丰富多彩，不孤独、不寂寞，敬老院长期不定时地组织各界志愿者人士前来与老人共度美好时光，开展文艺演出、心理交谈、推拿理发、手工DIY制作等多种形式的休闲娱乐活动。

为了契合院方需求，震旦家具特捐赠休闲椅、皮椅和储物柜，便于院方开展此类休闲活动。休闲椅可作为人多时的备用椅，舒适的坐感体验，也可营造适宜谈心聊天的氛围，同时，储物柜可用于存放每一次丰富活动的照片和其他物品，老人们闲来无事时可以随时取看回顾，重温点滴美好的回忆。

现场，震旦家具同仁们手脚利落、有条不紊地搬运、安放物资。随后，徐汇责中同仁戴俊还向院方人员介绍了储物柜的实用功能并演示了开关方式。院方人员对震旦家具的贴心捐赠和暖心言行表达了真诚的感谢。

心存善念，行则久远

莎士比亚说：“慈善是像甘露一样从天上降下尘世，它不但给幸福于受施的人，也同样给幸福于施与的人。”震旦集团为有需求的敬老院提供实用家具物资，能够有效丰富院方资源，提高院方管理便捷性，这不仅给老人们带来实实在在的生活条件改善，同时也为老人们的家属带去了安心、放心。A



同仁戴俊向院方人员介绍了储物柜的使用方法



震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅
立即加入震旦集团网络会员



A. 登录会员 享有四大优惠

- 1 免费订阅电子版《震旦月刊》
- 2 获得讲堂、研讨会、展示会等活动优惠讯息
- 3 不定期优先获得震旦相关产业会员优惠
- 4 增订/取消电子报、修改个人资料

B. 给您两大平台



下载阅读

登入会员下载电子版月刊



多屏阅读

不论是PC桌机、平板、手机皆可阅读



立即扫描

加入网络会员

• 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦家居
AURORA HOME

太空酷旦

AE PRO 电动升降学习桌

高质量的陪伴，让孩子和父母双重减负



一键调节



3档记忆调节



60°无极调节



人体工学设计



天猫旗舰店

震旦家居

上海市嘉定区嘉新公路388号

服务热线 400-920-0252 | 021-69529828

www.aurora.com.cn/home

震旦
AURORA

辟邪神兽 南朝 (420-589)



文物的守护者

Guarding Relics of the Past



震旦博物館
AURORA MUSEUM

开馆时间：周二至周日（周一休馆）10:00 - 17:00，周五延长至 21:00
Opening Hours: 10:00-17:00, Fridays extended to 21:00, Closed on Mondays
Website: www.auroramuseum.cn Tel: +[8621] 5840 8899