

名人讲堂

中文卡内基创办人——黑幼龙
企业创新才能基业长青



艺文飨宴

馆藏精粹赏析
清乾隆 青花福庆连连八方瓶

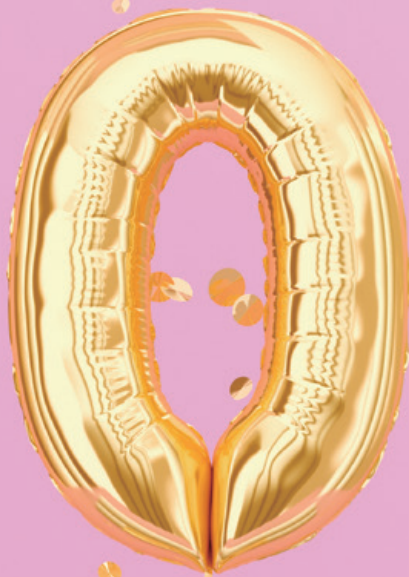
1971年7月创刊 · 发行49年

JULY 2020 七月号 No.588

服务心动力 归零再出发



大师专栏 ∨ 隐形冠军之父，是世界久负盛名的管理大师之一
赫曼·西蒙 (Hermann Simon) —— 如何成为全球市场领导者？



49th 周年

抽幸福好礼!

速翻下一页

新冠疫情带来的危机将改变未来商模，
面对崭新的环境，又该如何在危机中学习深蹲再出发？



扫码关注
更多精彩等着您

震旦月刊49周年

加会员抽好礼

7月1日,《震旦月刊》迈入49周年,作为一本提升职场竞争力的知识伙伴,月刊不仅提供优质文章,也为您带来福利。2020年7月1日-8月31日,关注微信公众号“震旦办公生活”注册或登录会员中心,即视作参与抽奖活动,我们将从中随机抽选5名幸运读者,快来参与吧!



扫二维码加入会员

迎接解封后疫时代

今年度最大的议题无非是“新冠疫情”带来经济影响,其中最大的改变,即是消费者购物行为已从线下到线上,整体带动电商平台营收大幅成长;反观线下实体活动则是明显受到冲击,最直接的“服务产业”该如何深蹲后再出发,加速迈向创新转型之路呢?

随着疫情逐渐和缓,消费的客群会回流吗?本期【封面故事】“服务心动力”来谈谈与人“面对面”接触的“服务业”,在这波危机中首当其冲,如何重拾生机与商机,归零再出发。

资深媒体人李悦华以全球服务案例来说明,从航空、饭店、餐厅的创新服务做分享,未来不只是经营方式要有弹性,服务模式也得推陈出新。例如:引进防疫科技,将旅店的服务机器人,变身为旅店服务的“防疫利器”,提高顾客的安心感。

辅仁大学教授萧富峰则以饭店业者共同携手“抱团”合作为例,本着“团结力量大”的思维,在联合三个集团旗下的三十家饭店发行通用券;这样破天荒的破框合作,利用危机做创新行销,抛开竞争情结,不计较个别得失,一同度过疫情难关,希望能有机会让业绩逆势成长。

7月适逢《震旦月刊》49周年庆,为回馈读者多年来的支持,除每月提供心灵知识外,也关注读者的健康和生活品质。

即日起至8月底止,关注微信公众号“震旦办公生活”登录或注册会员中心,就有机会抽中“空气净化器”、“人体工学椅”、“卡通地毯”好礼,希望每位读者都能健康幸福。A



《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊, 2020/7/1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 于蒂、岳成凤、樊华琳

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。本月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脉脉,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。

1等奖



一等奖 震旦智能装备空气净化器AA-350

1名(价值3,980元)
高品质滤芯 四层净化 | 节能低噪“静”无止境
适用于家庭、办公室等场所

2等奖



二等奖 震旦办公家具 人体工学椅Lift

1名(价值1,500元)
简而不凡,搭配自动重力倾仰机构W.A.TSystem,即刻享受舒适坐感。

3等奖



三等奖 卡通地毯

3名(价值168元)
搭配震旦儿童学习桌椅,
给宝宝一个健康的童年。

【注意事项】

活动步骤:第一步——扫码关注“震旦办公生活”;第二步——点击下方菜单栏“会员中心”-“会员中心”注册或登录成为“震旦会员”,视作参与抽奖活动。为保护您的权利,请填写正确的个人信息,便于后续联络。活动时间:2020年7月1日-2020年8月31日。
活动说明:活动结束后,从中随机抽选5名幸运读者。获奖通知:在微信公众号“震旦办公生活”公布获奖名单一周内,工作人员将会通过手机号联系获奖者;若联系3次后无法联络上,且发布海报一周后没有主动联系震旦集团,则视为放弃领奖。
领奖事宜请联系震旦集团客服:400-920-6568 (021)800-820-0168。



A p.12

与人面对面的服务业，在这波危机中面临挑战，各品牌纷纷设法创新重拾商机。



A p.16

面对疫情，强调快速出击的敏捷性反应，愈显重要，是一种“先求有，再求好”机制。

编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 迎接解封后疫时代
文/苏美琪

大师专栏 Master Column

04 如何成为全球市场领导者？
编译/赫曼·西蒙专栏

大师轻松读 Master 60'

08 改造公司3核心，
关键转折再出发
编译/大师轻松读

封面故事 COVER STORY

10 防疫零接触 服务零距离

后新冠时代，疫情对社会经济所带来的冲击也将彻底改变人类的生活模式。“无接触”模式进入生活各个角落，服务该如何做到“防疫零接触，心意零距离”？

文/苏美琪

12 后疫“心”时代
服务业的转型与创新

文/李悦华

16 服务业的危机创新
创意行销翻转新商机

文/萧富峰

名人讲堂 Celebrity Talk

20 中文卡内基创办人——黑幼龙
企业创新才能基业长青

文/发光体文化

经营广场 Business

24 看电商与外送平台发展方向
文/陈冠文、胡自立、柳育林

28 中石化跨界卖菜，隐藏了怎样的品牌真相？
文/杨莉



A p.20 中文卡内基创办人——黑幼龙



A p.32 基隆义14门市为一栋1950年代的文艺复兴风格老建筑物



A p.53 清乾隆 青花福庆连连八方瓶

玩味设计 DESIGN

32 星巴克必访特色门市
从复古建筑、景观特色
文青族不可错过
图·文/星巴克

乐活人生 LOHAS LIFE

38 绿藤生机教您绿色生活
上班族的绿生活新体验
图·文/绿藤生机



A p.42 智能解决方案设备

跃升震旦 AURORA NEWS

42 震旦智能IOT方案
再次助力俊发总部实现办公智能化
图·文/震旦智能装备

45 技术突破
震旦家具已实现激光封边工艺
图·文/震旦家具

震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 平等、多元与包容
关于2020年国际博物馆日的速写
图·文/震旦博物馆

艺文飨宴 ARTS PLAZA

48 古器物学讲座——中国古代陶瓷专题⑥
越窑青瓷
文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
——汉唐陶俑
文/吴棠海

53 馆藏精粹赏析
——清乾隆 青花福庆连连八方瓶
文/吴棠海

爱心公益 LOVE ACTION

54 涓涓暖流，传递爱心
震旦集团捐赠
上海天山社区卫生中心
图·文/震旦集团





HERMANN 赫曼·西蒙

文/天下杂志出版社

Photo@AnnnSi (CC-BY-SA-4.0)

隐形冠军之父，是世界久负盛名的管理大师之一

如何成为全球市场领导者？

如何成为全球市场领导者呢？待在家里坐等顾客上门显然是行不通的。隐形冠军们都走向世界，向全球客户提供产品。此一全球化的过程往往要花上几十年的时间，而且需要惊人的毅力。隐形冠军所在的市场规模较小，全球化拓宽了原本狭隘的市场，成为它们在聚焦策略外的第二大发展策略。

隐形冠军的市场定义窄，但在全球分布的范围广，它们的全球市场要比本土市场大上很多倍。今天，它们还要同时面对众多具有高度吸引力的新市场，导致设定优先顺序的难度变得很高。在二次大战后的几十年间，企业进入新市场的方式非常具开创精神，创办人做了这样的决

定，把麾下精英派到新国家去，没有给予太多明确的指令与计划。但现在隐形冠军的管理阶级，仰赖更专业、有系统的作战方法。想要采撷全球化的丰硕果实，内心就得先具备国际化的思维。企业所有的参与者，包含领导者、管理阶级和一般员工，在这种心态下逐渐做好准备。累积外语能

力、熟悉异国文化，能日益减少国际化所遭遇的困难与负面经验。若能早期网罗多元化的人力资源，对企业发展更是一大助力。在全球经济体中，西欧拥有相对的地理战略优势，在这个区域联络其他主要国家的事业单位，通常都可以在一般上班时间内完成，而出外的

SIMON



差旅时间也比置身美国或亚洲的要减少很多。

隐形冠军的两大重要战略：专业深耕与全球化

隐形冠军所采取的主要策略是产品聚焦，但这样做使得市场变小。比方说，温特豪德公司专注于提供饭店和餐厅洗碗相关设备与服务，其市场就比服务所有商务客户的要小很多。又如瑞典POC公司只做滑雪和脚踏车

专用的头盔和相关护具，也只能占据整个防护头盔市场的一小块。

再者，奥地利的隐形冠军摩托车制造商KTM，其专业品牌Enduro摩托车，也只

占了摩托车市场不到1%的份额。对超级利基市场供应商和市场拥有者来说，这种狭窄的市场定义影响更为显著，因为即使是大国中的利基市场可能也很小。如果不

想要采撷全球化的丰硕果实，内心就得先具备国际化的思维。累积外语能力、熟悉异国文化，能日益减少国际化所遭遇的困难与负面经验。

借由地域扩张的方式发展，隐形冠军便注定要一直这么小；因此，全球化自然成为它们发展的第二大重要策略，为它们的成长带来巨大动力。简单来说，隐形冠军在产品与技术上力求专精，但在地域上力求扩展。

德国福斯油品集团（Fuchs Petrolub）是世界最大的润滑剂独立生产商，领导该集团长达41年的曼弗雷德·福斯（Manfred Fuchs），将这种策略描述得很详尽：「面对垂直一体化的大型石油企业集团，我们很早就了解到，必须采取专业化和利基策略，才能拥有真正的竞

争优势。这种认知，顺利推动了我们的企业发展。然而，这也压抑了我们的发展潜力，因此我们很自然就走向国际化。本土的利基市场规模有限，全球化发展所获得的回报，支持了我们的研发成本。」

同样地，义肢与矫形器技术的生产商奥托博克公司（Otto Bock），也这样解释他们的全球战略：「我们将杰出的创新能力和领先技术，结合了全球销售服务网络。」德国西马克集团（SMS）是钢铁机械设备设计制造的跨国集团，董事长兼执行官海因里希·魏斯

（Heinrich Weiss）说：「经营工业工程的中型企业，如果专注在一个狭窄的利基市场，就必须努力进行全球化，设法变成全球的领导者，才有可能真正成功。」

图表一是隐形冠军的两大竞争策略，想要成为全球市场领导者，就必须先走向世界。在现在这个世界，全球化不仅是大型企业集团需要考虑的问题，也是各规模企业必须面对的一个现实选择。全球最大物流快递承运商与包裹快递公司UPS执行官麦克·埃斯丘（Mike Eskew）说：「起初全球化是大型跨国企业的发展趋势，

但现在逐渐成为中小企业的发展方向，我们看见它们更努力走向世界。在网络上，它们看起来和别的企业一样大。」浩亭集团（Harting）是电子、电机连接器领域的全球市场领导者，用一句话表达了它的愿望：「我们希望成为世界性企业。」

那么，这套双重策略是如何发展出来的呢？是隐形冠军在创业早期便发展出来，还是等到成长到一定规模才发展出来的呢？根据我们的调查，绝大多数的隐形冠军在早期就决定了这样的策略。有74.4%的受访企业表示，它们从「一开始」就从事出口业务；有33.9%指出，它们在公司成立不久后便开设海外公司。泰克曼公司（Tecmen）是动力传动产品制造商，在成立一年后就进入中国市场，现在它在中国雇用的员工比在总部德国的还多。

福斯油品集团的曼弗雷德·福斯则说：「如果我们没有从早期就始终不渝地坚持国际化，公司今天可能也不会那么成功。」包



装机领导者莫迪维克公司（Multivac），在全球市场占有率高达50%以上，执行官瀚斯·乔希姆·伯克施泰格斯（Hans-Joachim Boekstegers）也说：「我们的成功，主要仰赖我们目前在全球55国自有的销售服务

体系。」今天，福斯油品集团在全球所有重要工业国家有40间工厂。对隐形冠军的管理阶级而言，他们宏伟的发展愿景与各项目标，必然会使企业在早期走上国际化进程。A

本文摘自天下杂志出版《隐形冠军》

图表一：隐形冠军的两大重要战略——专业深耕与全球化



改造公司3核心， 关键转折再出发



更多精彩内容

当你面对不可预测的市场，你将需要不断地重塑改造，进行多次的关键转折，才能从一个机会成功转向下一个机会。实际上，关键转折成功的要点，就在于不断重新改造你的3项核心资产——创新、财务及人力。这3项资产中的每一项，至少都有3个潜在的关键转折点：

编译 / 大师轻松读

资产 1 创新能力

要管理你的创新关键转折，你需要制定3组重要的决策：

- Ⓐ 你是否将创新计划集中，统一从总部管理所有计划，还是允许公司各单位自行创新，并从第一线冒出创新想法？哪一种方法能让你根据每位员工及利益相关者的最佳想法，积极采取行动？
- Ⓑ 你是否给予研发人员及公司创投基金经理人自主权，去投资他们认为最有希望的计划？这也可能表示，行不通的计划最后会吸干资源，无法将资源应用在其他更好的地方。
- Ⓒ 你是否愿意投资新一代的计划及新兴科技（例如登月计划），还是应该投资成功几率肯定更大的渐进改善项目？

💡 你的创新 Your innovation	
集中程度	集中化 VS. 分散化
控制程度	主管指示 VS. 具自主权
创新意向	渐进改善 VS. 创新颠覆

资产 2 财务纪律

如果没有对新产品大量投资，便无法进行明智的关键转折。你必须在这个领域解决以下3个问题：

- Ⓐ 你现在是否要减少固定资产，以便降低运营成本、减轻过时的风险，并在未来具有更高的灵活性？问题在于，如果你的制造、经销、零售及技术能力是来自服务供应商，你的独特性可能因此减低，也会削弱你开发自身创新计划的能力。
- Ⓑ 你希望公司的库存占用多少营运资金？这也必须取得平衡。减少库存可能会提高获利能力，但库存过少有可能降低规模经济。
- Ⓒ 无论你在哪一个产业，人员的技能都是你最终的差异化因素，然而，雇用全职员工的费用昂贵，帮助员工提升技能运用新一代科技，也需要投入高昂成本。要进行明智的关

键转折，你必须人力投资上取得平衡，其中不排除以兼职人员的形式或通过服务供应商，来取得专业技术。财务对于你能否进行明智的关键转折，永远都有深刻的影响。简单来说，如果没有将大笔资金投入新的产品，你将无法成功转折。

💰 你的财务 Your finances	
固定资产	拥有资产 VS. 随收随付
营运资金	预先制作 VS. 接单生产
人力资本	重新培训 VS. 改变路线

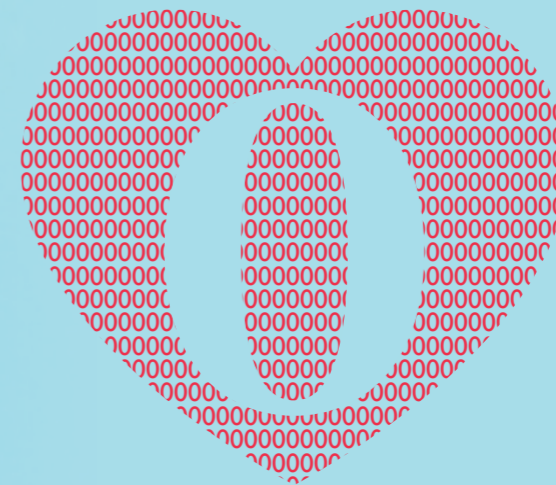
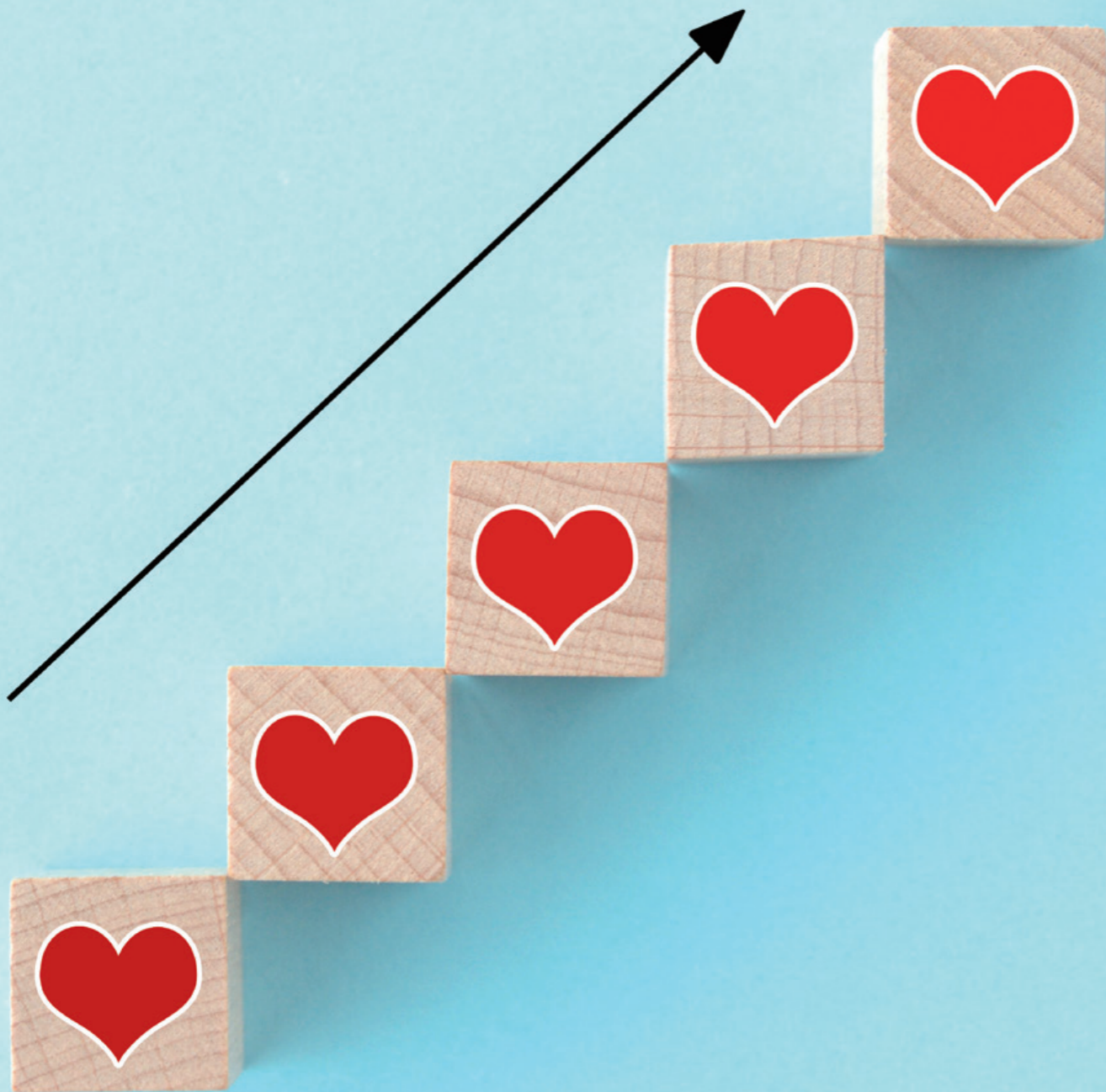
资产 3 人力资本

关键转折在人力方面的3个杠杆如下：

- Ⓐ 你是否了解并能善加管理专注于创造的领导者（你的创业家），与致力使企业顺利营运的领导者（你的经营者）之间的平衡？你两者都很需要，而且你必须在3个生命周期阶段，妥善分配你的领导人才。
- Ⓑ 现今，许多人在讨论哪些任务应该由人类完成，哪些任务可以自动化，而不会有任何品质上的损失。为了管理你的员工，你需要讨论这个议论并建立共识，以便在业务上达到适当的平衡。你还要致力让人员与机器搭配协作，利用科技帮助员工做得更好，而不是彻底替换人力。

Ⓒ 为了转向新的业务，你可能需要采取开放的创业文化。不同世代可能也需要相应的改变，如果公司的营运遍及全球，你可能需要设立一个企业文化团队，而不只是一般通用的营运准则。在此要取得的平衡，是要保持品牌的独特性，以及每位员工都认同的共同愿景。 **A**

👤 你的人力 Your people	
领导风格	经营者 VS. 创业家
工作方式	人力 VS. 机器
公司文化	单一文化 VS. 多元文化



防疫零接触 服务零距离

序言 / 苏美琪；文 / 李悦华、萧富峰

后新冠时代，仍存在许多不易预期的变化，
疫情对社会经济所带来的冲击也将彻底改变人类的生活模式。
“无接触”模式进入生活各个角落，服务该如何做到
“防疫零接触，心意零距离”？



CHAPTER 1
后疫“心”时代
服务业的转型与创新



CHAPTER 2
服务业的危机创新
创意营销翻转新商机



阿联酋航空重新调整服务流程，减少疫情传播可能性。

Chapter 1 后疫“心”时代

服务业的转型与创新

文/李悦华·资深媒体人
图/© Emirates Airline · © Etihad Airways、© Airasia、© 云朗观光集团、© 瀚寓酒店、© Savioke、
© The Westin Houston Medical Center、© 王品集团、© UBTECH



看更多精彩内容

新冠肺炎横扫全球，大家几乎都无法置身事外；尤其强调与人“面对面”接触的服务业，在这波危机中首当其冲，面临严峻威胁与挑战，各领域的品牌领导者无不想方设法找出创新措施，重拾生机与商机。

以灾情最惨重的航空业来说，几乎无一幸免，每家都面临巨额亏损。由于消费者害怕搭机，航空公司运营零星航班维持生计，同时积极寻求重建消费者信心。

以备备受瞩目的中东来说，过往积极发展

欧亚非澳等“中转”优势的中东三宝—阿联酋、卡达、阿提哈等航空，都面临了存亡关头的严峻挑战。

当中规模最大的阿联酋航空（Emirates Airline），除了全面加强空、地勤人员与机舱消毒防护措施，并重新调整服务流程，减

少疫情传播可能性，更从四月开始，成为在机场进行新冠肺炎快筛的航空公司。旅客在迪拜机场离境前，便会由迪拜卫生当局在第三航厦团体报到区，进行十分钟即可得知结果的血液筛检。

航空服务减少接触 让消费者重拾信心

而阿布达比的阿提哈航空（Etihad Airways）亦领先同业，推出能侦测身体状况的自助报到机。这项科技与澳洲Elenium Automation公司合作，在今年四月到五月开始实测，让机场自助报到机、自助托运行李机，以及安检关口等处触控面板，能有效辨识带有健康隐忧的旅客，减少新冠肺炎传播。

这款自助报到机能量测体温、心跳与呼吸频率，拦截有健康疑虑的旅客，并通知地勤人员与检疫人员接手，评估是否适合搭机。Elenium Automation公司目前更进一步与亚马逊网络服务公司（Amazon Web Services）合作，积极开发另一款无接触式技术，使用者只要借由声纹辨识，即可进行登机报到流程，不须利用面板与按键操作；这款机器虽无法进行病毒筛检，但具有早

期预警功能，除简化工作人员负责的登机查验流程，也将交叉接触感染的可能性再次降低。

而亚洲航空也快速推出“非接触式”报到，诉求从报到至登机不接触人。主要工具是非接触式APP，包含非接触式支付、非接触式自助报到机、旅客通关系统，以及其他手机应用程序更新。从五月开始，亚洲航空就开始于马来西亚、泰国、印尼与日本等机场实施非接触式登机，乘客通过网站或手机APP办理登机手续后，便可自行列印登机证及行李标签。

而在亚洲航空基地—马来西亚第二国际机场，乘客只需扫描登机证即可通关，在登机口也设置登机证扫描系统，无须人工查验登机证存根。乘客在不久的将来，亦将通过手机APP扫描护照，让非接触式登机手续更简化，未来预计也会添加扫描旅行签证等功能，有效提高飞行安全防护。

旅馆服务增加弹性模式 提升住客安全感

旅馆服务业，也在这波疫情中受到很大影响，很多业者快速应变，弹性调整经营模式。“诚品行旅”，以及据点遍布的云朗观光



左图：阿布达比的阿提哈航空领先同业，推出能侦测身体状况的自助报到机。右图：亚洲航空推出“非接触式”报到，从报到至登机不接触人。

集团，便因应“工作分流”、“异地办公”趋势，在“君品酒店”、“翰品酒店”、“兆品酒店”以及“品文旅”等品牌推出“客房办公室”短租方案，公司可以每日为单位，租用饭店房间作为员工办公场所，以办公环境每日杀菌消毒、并可使用饭店设施为号召，创造商务需求，开拓防疫客源。

而等待正式开幕的崭新旅店，也得带着更大破大立的决心应变。比方说元大集团第二代马维欣跨入旅店服务业的首部曲—耗巨资打造的“瀚寓酒店”，在正式开幕前便遇上新冠肺炎挑战，于是毅然投入抗疫行列，让全新落成的高档空间成为防疫旅馆，并开出入住率高达八成以上佳绩。

不只经营方式要有弹性，服务模式也得推陈出新。过往，旅店的服务机器人，被当作AI科技的卖点宣传，但在疫情肆虐之下，则变身为旅店服务的“防疫利器”。像是汉来



Savioke公司开发的旅店服务机器人，也变身为“防疫利器”。

大饭店，就为了提高住客安心感，推出“零接触—我爱HiRo机器人”专案，从入住到退房全程无需与人接触，由机器人HiRo提供所有服务。房客借由入住机器人办完报到手续后，就可由每半小时以酒精消毒的机器人引导，搭电梯至客房，接着还会为住客递送酒精喷雾，就连隔日早餐，都可由机器人送至房间。

而大型酒店也是绷紧神经，想尽办法挽



云朗观光集团君品酒店、翰品酒店、兆品酒店、品文旅推出日租办公方案，图为翰品桃园尊荣楼层套房。

回消费者信心。像是德州的休斯顿医疗中心威斯汀酒店（The Westin Houston Medical Center），采用机器人进行客房与公共空间消毒的旅馆。这款消毒器，起始客户就是德州大学安德森癌症中心，具有医疗级消毒能力，因此这家威斯汀酒店便采购了两部该型机器人，每日在酒店内部进行深度清洁。

相较于旧款杀菌器只有单一光谱紫外线，新款机器人能产生宽谱紫外线，更快速消灭病毒与细菌、霉菌，因此已有不少医院采用。面对的疫情，酒店使用医疗等级消毒设备，弥补人工清扫房间可能造成的缺漏，提高入住安心感。

餐饮应变更灵活 主动出击找回流失客层

而在抗疫大战中复苏相对较快的餐饮服务业，也要更积极动员，灵活吸引客源回流。以广泛布局的王品集团来说，为了让民众更“有感”，先是拍摄防疫影片，完整呈现门店防疫的一天，很快在社群平台创下近百万曝光点阅率。

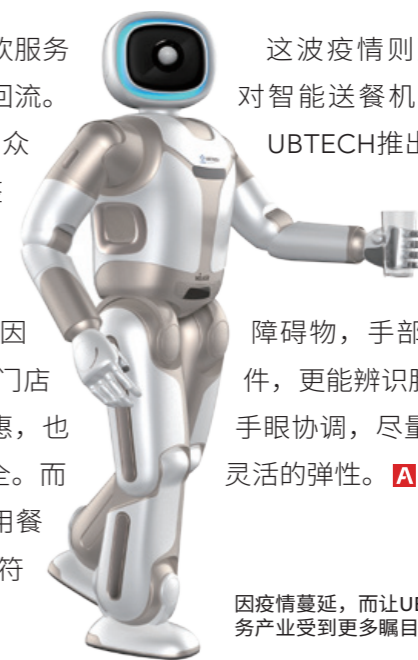
再来，由于消费者担心群聚感染，因此王品集团强攻“外带”市场，推出门店同步实施的外卖服务，还提供折扣优惠，也不另收服务费，强调省时、省钱、安全。而随着外送服务快速兴起，今年王品让用餐体验由餐厅延伸到家庭、办公室，更符合消费者用餐需求。



运用日常防疫“七字诀”，王品工作人员嗨跳洗手舞。



全新改版“王品疯美食APP”，提供线上订位、线上支付、门市导航、优惠、消费累点，提供消费者完整行动体验。



这波疫情则更加快餐饮服务业对智能送餐机器人的应用。像是UBTECH推出的高阶Walker系列机器人，不但可双腿直立行走，保持平衡、避开障碍物，手部与臂部还可抓取物件，更能辨识脸孔与物体，并保持手眼协调，尽量贴近真人，展现更灵活的弹性。A

因疫情蔓延，而让UBTECH Walker机器人在服务产业受到更多瞩目。

原本，这些发明的诉求，是让机器接手事务性工作之后，真人团队就能专注于更复杂、更需要高度互动的工作；而在疫情意外爆发后，反让机器人在原本试图解决人力短缺的初衷之外，获得更多应用，在服务产业延伸出更多潜力。



Chapter 2 服务业的危机创新

创意营销翻转新商机

文/萧富峰·辅仁大学广告系教授

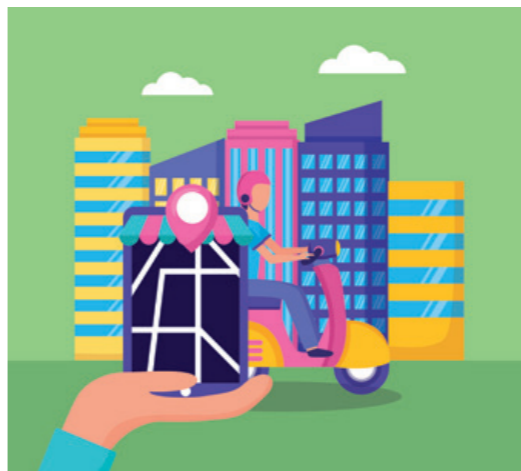
2020年一开年，新冠肺炎就如黑天鹅般地横空出世，不仅对许多以实体接触为主的服务企业造成严重的打击，并导致越来越多消费者成为实体、虚拟两边游走的两栖动物。

面对 新冠肺炎所带来的严峻危机，许多中小企业难以为继，但大多数仅限于同行间彼此的私下交流，很少有人愿意站出来“公开示弱”。旗下拥有400多家连锁店的西北菜餐饮业者“西贝”的董事长却独排众议，成为第一个站出来在网络上公开哭穷的业者，通过一篇《西贝贾国龙：疫情致两万多名员工待业，贷款发工资也只能

撑三个月》的文章，引发网民的普遍关注与讨论。

餐饮业的危机应对

趁着文章发布所引发的热度，西贝在第二天就紧急宣布即日起将推出外送业务，并表示将捐赠餐饮给辛苦的武汉医院医护



人员。通过这样的“创意营销手法”，不仅有效地引发消费者关注与行动支持，多家银行也主动上门，并为其提供贷款，让西贝得以转危为安。

在疫情“解禁”后，平价餐饮品牌“老乡鸡”的董事长亲自拍摄视频，并通过董事长本人的微博认证，公开宣布老乡鸡准备了一百万份鸡汤免费供消费者饮用，并明白地指出：“在老乡鸡，员工不洗手就不给饭吃”，以显示出落实抗疫的决心，让消费者安心。其实，在疫情期间，老乡鸡已通过董事长“手撕员工发起的不要工资联名信”视频，在社群中赢得关注与好评，而在“解禁”后，不仅没有通过涨价和裁员回收成本，还免费送鸡汤回馈到店消费的顾客，不仅成功地吸引顾客上门消费，也成功地提升品牌好感度与正面形象。

希尔顿旗下的“逸林饭店”向来以其专门用来待客的巧克力片饼干闻名，但受到疫情影响，大多数顾客都被困在家里，无法再品尝到风味绝佳的饼干，基于此，逸林饭店决定在官网公开分享制作饼干的独家食谱。这段食谱影片获得了超过56万次的浏览，许

多粉丝纷纷在社群媒体上发布自己的烘焙结果，更有不少媒体跟进报道，通过这样有创意的“内容营销”，逸林饭店可说是一举数得。

以“瓦城”泰统集团为例，董事长徐承义在疫情的冲击之下，逼得他不得不改采敏捷机制，只要方向对就快速推出，一边执行，一边修正，然后再持续地加以检视与优化。当餐饮同业一股脑地抢进外送市场时，早在2018年10月就让旗下24家分店跨入外送的瓦城，选择在三月份和线上社群携手合作，推出线上点餐外带平台“点来速”，大步跨入外带市场，因为外带的获利比外送高，不用被外送平台抽三成左右的手续费。

点来速官方帐号会在每个餐期跳出提醒订餐的讯息，消费者预约点餐后，线上就能付款，到店外带时，服务人员会帮忙送餐点上车，也因为方便，上线短短一个月，就有超过2,600笔订单。一个月后，瓦城更针对办公大楼密集区进一步推出“专属点来速”，只要消费额满，且距离在门市半径一公里内，瓦城旗下七个品牌、十五家店的一线员工会亲自送餐到府。徐董事长表示：“通过敏捷机制，这些创新才能在很短的时间内就付诸执行，又能迅速调整、持续优化。”

百货业的迅速应变

在这次疫情里，新光三越百货的因应有道备受市场关注，总经理吴昕阳指出：“在疫情爆发的第一时间，快速应对是关键”，有鉴于“超前部署、快速因应”是抗疫重点，以“FAST”这个关键字，作为如何以创意营销的手法因应疫情的讨论架构，其中分别

代表着弹性 (flexibility)、敏捷 (agile)、聪明思考 (smart thinking) 及企业转型 (transformation)。

就弹性而言, 考量到多数的消费者痛点, 就是疫情期间不敢到百货公司逛街, 于是, 在2/6举行的防疫会议上, 吴总就指出, 既然顾客不上门, 新光三越就得主动出击, 想办法通过各种渠道接近消费者, 并拍板将原订第三季才要推出的App精选商品宅配服务, 紧急提前到会议11天之后 (即2/17) 上线。在疫情冲击下, 必须通过全体总动员, 迅速、弹性地因应变局, 并在短短11天内, 必须有效动员及整合全公司七个部门及15家分店, 并于画押的日期前完成各自的进度, 例如: 商品部必须在五天内谈好独家商品与价格; 网络部负责在四天内架好系统; 财务部测试移动支付; 总务部负责与顺丰等物流

业者洽谈; 而CRM、会员中心、营销部与15家分店内各自组成的十人小组, 则负责通过数据库找出会员不同的商品偏好, 好让顾客在打开App时, 所看见的精选商品是不一样的。

除了内部总动员, 设柜的各大品牌也得赶在11天内确认商品, 提供优惠价格和配合供货; 成功的关键在于, 为了迅速、弹性地因应疫情变局, 开工后, 吴总就亲笔写了两封信, 一封给所有员工, 以凝聚全员抗疫的共识; 另一封则是给各品牌商, 以凝聚共体时艰、携手共度难关的共识。

这封信也促成了新光三越美食外送上线, 让喜欢新光三越各家餐饮业者的消费者不用出门就可以享受到美食宅配到府的服务, 也帮生意清淡的餐饮业者主动在线上揽客。为了展现与厂商携手抗疫的诚意

与决心, 新光三越在短短20天内, 就敲定600多家餐饮柜位与外送平台合作, 吴总表示, 站在百货公司的角度, 进驻的厂商好, 百货公司才会好。

推出“移动POS”服务也是另一种主动出击的创意, 这项服务原本预计在第三季末才要推出, 但基于防疫考量而决定立即上线, 新光三越紧急采购了300台移动式结帐机, 让柜哥、柜姐不仅能在户外帮顾客刷卡, 甚至还能到府结帐, 以满足消费者不愿上门、但却仍想消费的需求。

就敏捷而言, 面对严峻的疫情, 强调快速因应、创意出击的敏捷性, 越来越显重要, 所谓超前部署, 就是要迅速采取行动。敏捷是一种“先求有, 再求好”的边做边修机制, 只要有达到60分的低标就可以赶快出手。在敏捷机制里, 快速试错是关键, 通过快速推出MVP (minimum viable product) 到市场上试水温, 然后再根据市场的回馈迭代修正。

就聪明思考而言, 面对来势汹汹的疫情危机, 企业主必须试着把脑洞打开, 打破既有的框架与经验模式, 勇敢地走出舒适圈, 并大胆地构想所有可能有助于度过难关的方案。

饭店业的抱团策略

为了求生存, 云朗观光集团、老爷酒店集团及凯萨饭店集团这三家原本的市场竞争者, 为了度过疫情难关, 不惜打破敌我框架, 与



竞争者抱团打群架, 抛弃过去种种的竞争情结, 且不计较个别饭店的得失, 决定共同携手合作, 并本着“团结力量大”的思维, 为旗下饭店和相关企业共一万名员工发行联合通用券, 可用在3个集团旗下的30家饭店。

这样破天荒的破框合作之所以需要聪明思考, 因为它需要过人的勇气与“化不可能为可能”的决心, 且各家饭店都必须愿意以“大局为重”, 并将自家的利益摆在一边, 如果缺乏“携手合作、共度难关”的强烈共识, 根本不可能排除万难、顺利成局。毕竟, 每家饭店集团和相关企业的员工人数不同, 既有的员工福利金也不一样, 为了让通用券拉成相同水平, 代表业主得负担不同的成本。

此外, 这30家饭店中, 也并非所有饭店都受到疫情冲击, 有些饭店的住房率甚至还高达八成, 但为了顾全大局, 让合作顺利推动, 依然愿意牺牲自己的利益而选择加入, 如果每家业者都只顾着盘算自己的利益, 计算着谁占了便宜、谁获得较多的好处, 整个合作案早就破局了。A

英国前首相邱吉尔有句名言: “不要浪费任何一场危机。” 面对着如黑天鹅般的新冠肺炎危机, 如何从中学习快速因应之道, 或许才是比较健康的态度。



中文卡内基创办人——黑幼龙

企业创新才能基业长青

文 / 发光体文化



中文卡内基训练创办人黑幼龙，将数十年的亲身经历与卡内基训练内化，淬炼出领导力的六大支柱，这些智慧结晶，不仅他人无法复制，更是一堂学校不会教，家庭教育也没有教的重要能力。学习成为一个有人愿意追随的优秀领导人，带你迈向职涯与人生的卓越！



看更多名人讲堂

学习倾听建言

曾经有一位美国的百货公司经理，特地去卡内基训练上课，学习主持会议的方法。他在课堂上，学到两个最重要的观念：

第一，要延迟判断，当别人发表意见时，不管有没有价值，都不要在当时就泼对方冷水。第二，对于提出点子的人，你可能不同意对方的意见，但要能表示出感谢和赞美，

同事们才愿意贡献更多好的点子。

后来，这位经理人在主持会议时，就实际应用这两个观念。某一次会议中，有位基层的清洁工发言，说每天百货公司开门前，他都得把地板拖过一遍。但是，只要一按电灯的总开关，整个楼层的灯光就会同时打开。但事实上，打扫时候只要走道上的灯光亮着就可以，不需要整个楼层都亮灯。因此，清洁工建议，在灯光开关的设计上，是不是可以稍做调整。

名人档案

中文卡内基创办人 **黑幼龙**

中文卡内基训练创办人。1987年引进全球知名的企管训练课程“卡内基训练”，帮助企业发挥人力资源潜能，增强企业竞争力，开启企业人才培养的风气。卡内基训练全球有超过800万毕业学员、3,000位讲师，以超过30种语言授课，在全球超过75个地区提供服务。

这位百货公司经理人听进了清洁工的建议，结果发现省下不少电费。后来，这家百货公司在全美400多家分店都采取同样的措施，一年省下的电费，就高达65万美金。

你看，一位基层清洁工所提出的意见，都能产生这么大的助益，如果采购人员、销售人员、陈列设计人员都能提供一个创意的点子，相信这家百货公司一定能省下更多成本，创造更多利润。

鼓励员工自己提新点子

领导人鼓励员工勇于提出创新的想法，还有一个好处，就是更能激发员工们落实的决心。

美国有一家山谷银行，银行负责人希望能吸引更多客户将钱存进银行中，便召开会议，主题是“如何在半年内，让储蓄金额增加三倍”。在会议上，众人发言很踊跃，有人说，面对客人时，应该要再多面带微笑，也有人说，要记得客人的名字。最后，主席决定，就按照大家所提的建议去做。

半年后，银行的储蓄金额果然直线上升。银行的负责人感到有点纳闷：大家所提出的建议，不正是他以前耳提面命的原则吗？为什么以前做不到，现在却可以落实呢？

人性很有趣，如果是别人交待我们做的

领导人鼓励员工勇于提出创新的想法，还有一个好处，就是更能激发员工们落实的决心，因为人常常爱做自己参与提出的点子。

事，即使知道会有很好的效果，我们做起来总是有点心不甘情不愿，若是自己主动提出的事，就会抱着更大的热忱去完成任务。笑容、记得客户的姓名，现在是员工提出来的。人常常爱做自己参与提出的点子。

台积电欧亚业务资深副总何丽梅告诉我，她会发奖金鼓励同仁找出那些长期以来一直在做，其实可以精简不做的事情，在发散思维构想的过程中，员工就会主动思考，如何精简工作的流程，结果效率提高了。

因此，不论是从创意面，还是执行面，领导人应该多多鼓励员工提出创新的点子。不过，举办创新会议时，别忘了几个基本原则：

- ① 多发问，激发众人的想法。
- ② 用心聆听：当我们面对一个用心聆听的人，就会更不保留地贡献自己的想法，员工也是一样，当领导人用心聆听，就会引发更多回馈的意愿。
- ③ 延后判断：任何一个意见，也许乍听之下很普通，但是不要急着否决，说不定深入讨论后，就会发现这个意见很有价值。
- ④ 感谢对方提出意见：当别人提出创新的意见时，如果我们能表示感谢，就会让对方更乐意提供更多的点子。而主席自己的意见，则要等到最后提出。

卡内基训练，也有创新

我也想从不同阶段，谈谈卡内基训练进行创新。

一开始，我引进的课程只有一种，就是“沟通与人际关系班”，在卡内基训练的各种课程中，这套课程最受学员欢迎，认为改变效果如同奇迹一般。由于开课之前发生教材淹水事件，我不得不将原文教材中文化，转换的过程中，我就必须发挥创意。

比方说，原版的教材中，暖身活动会搭配一首英国儿歌〈The Grand Old Duke Of York〉，但是学员对这首歌不熟悉，所以我就改成“从前有位大军长，十万大军个个壮……”这算是本土化的创新。

“沟通与人际关系班”大受欢迎，但是我认为，只有一种课程还不够，就开始引进卡内基其他的核心课程。每引进一个新的课程，我就重新回去当学员、学长，陆续把“经理人领导班”、“卡内基销售班”、“震撼

力简报班”等引进。

因为课程种类增加，我们忙得不可开支，只要把这些班开好开满，业绩就会很不错，然而，我心中仍然感到不满足，这跟一位外籍讲师说过的话有关。他说，全世界卡内基训练的内容基本上都一样，但是会因应各地区不同文化差异化定制化。他举可乐为例，像亚洲地区的口味就会比较偏甜。

听了这位外籍讲师的话，我就开始思考，该如何为本土市场量身打造课程。因为有家长跟我反应，希望我们能为孩子办卡内基训练，因此，一九九〇年，我们开设了“青少年班”，这就是为中学生设立的卡内基课程。

最初我们跟美国总部提出申请时，因为没有先例，总部拒绝了我们。但是我不气馁，再度提出申请，后来总部就同意我们可以试办。

为了试水温，“卡内基青少年班”第一年先开一个班，第二年开了三个班，后来越来越多的地方都有开课。办了几年后，我们又根据年龄进行更精细的区分，小学高年级到初

一，叫作“青少年先修班”，初二到高三叫作“青少年班”，再往上则是“大学班”。目前青少年市场的业绩占了我们整个业务的三分之一。

我们在青少年这一块市场做得很好，其他国家也想跟进，请我过去传授经验，还有巴西的讲师亲自来自取经，冰岛做得比较成功，政府还补助经费，因为他们经由调查发现，当地受过卡内基训练的青少年在吸毒率、酗酒率，都比没有受过训练的要来得低。

卡内基训练不同课程会有互相带动的效果，有学员上了成人班，觉得效果不错，就帮小孩报名青少年班，也有年轻学员上了大学班，回去跟父亲推荐，而这位父亲正好是知名建设公司的董事长，后来就找我们帮忙开企业内训。

创新，才能基业长青

除了青少年这一块，卡内基还有一个高级的课程，就是为企业高阶领导开设的“卓越总经理班”。

当初会想办这个班，主要是考虑有很多中小企业负责人，往往是从基层做起，“白”手起家，当上老板后，他们需要学习如何沟通、领导，这样的课程就可以提供他们帮助。另外，有些企业第二代在接班过程中，跟父亲或是公司资深员工会有冲突，上过我们的总经理班后，状况也会有改善。

二〇一八年，我们又有创新的课程，就是

“慢养父母班”。我们观察，现在很多父母仍有“望子成龙”的心态，对孩子的课业表现，给了太大的压力，甚至造成孩子有“厌读症”，亲子关系也会变得紧张，所以规划了这套课程。

我们先投石问路，在上海、深圳、青岛、杭州、台北等几个城市都有开班。由于慢养父母班才刚起步，在推广上还有成长的空间，我们会继续跟家长们沟通，希望能获得更大的回响。

创新是一条无止境的路，像我即使八十岁了，还是一直在思考新点子，开发新的机会。因为唯有不断创新，企业才能持续向前走，迈向基业长青之路。A



好书推荐

《走出一条不平凡的领导之路：黑幼龙是如何做到的》

作者：黑幼龙
出版社：发光体文化

作者将数十年的亲身经历与卡内基训练内化，淬炼出领导力的六大支柱；并通过五位跨界、跨世代领导人的实战经验，亲自证言分享他们如何通过卡内基训练与学习，自我成长，找到自己独特的领导力。



坏的公司将被危机摧毁，好的公司将在危机中生存下来，优秀的公司则会因为危机更加进步。——英特尔公司共同创办人安迪·葛洛夫（Andrew Stephen Grove）



从防疫宅商机服务

看电商与外送平台发展方向



更多精彩内容

文/产业分析师 陈冠文、资深产业分析师兼组长 胡自立、产业分析师兼产品经理 柳育林

新冠病毒疫情持续影响着全球经济，对实体零售、餐饮等产业的冲击，也从亚洲蔓延至欧美等地。然而，当前民众减少外出等倾向，也让线上通路交易活动激增，带动着电商及外送平台的商机。

疫情冲击零售餐饮，线上通路热潮延烧

受疫情影响，各地管制与防疫意识逐渐高涨，大量民众减少外出，让实体零售（如百货、品牌连锁、商场与量贩等）与餐饮（如连锁餐饮与饭店等）等产业备受冲击。

美国方面，根据美国商务部指出，美国零售业销售额2月份销售下降0.5%。3月中旬，Nike

与Under Armour相继宣布全美门市暂停营业。市调机构《Statista》数据显示，从2月24日至4月7日为止，美国餐厅的用餐率下降100%。

欧洲方面，于3月中旬，如H&M、ZARA、Primark、Castorama等皆宣布门市暂停营业。市调机构《Statista》数据显示，至3月17日为止，英国餐厅的用餐率下降82%。亚洲方面，新加坡统计局指出，新

新冠疫情虽冲击了实体零售与餐饮业的营收，但却促成线上通路之防疫宅经济热潮的延烧，让全球许多电商与外送平台业者获得大幅成长。

加坡2月零售业销售额较去年同期降8.6%。根据韩国产业通商资源部显示，韩国实体零售业2月销售额比去年同期减少7.5%，其中百货商场销售额下降21.4%。

日本经济产业省指出，日本百货业的2月销售额比同期下滑10.5%。日本食品服务协会表示，连锁餐饮店3月销售额下降50%以上。

然而，此事件虽冲击了实体零售与餐饮业的营收，但却促成线上通路之防疫宅经济热潮的延烧，让全球许多电商与外送平台业者，在疫情期间获得大幅成长。

例如：美国家具电商Wayfair业绩大增，于2020年4月6日股价飙涨约41%。韩国电商Coupang日出货数量从2019年底220万，在2月中旬上升到300万。新加坡电商RedMart于2月上旬线上订单量大增，达到平时每周平均订单量的3倍之多。日本zozotown、乐

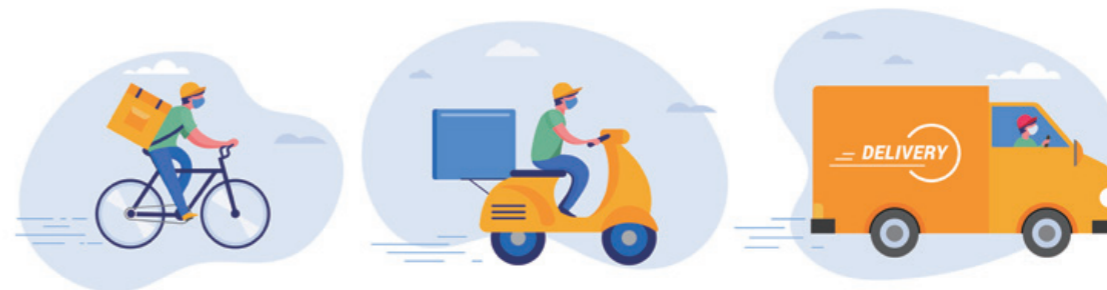
天与出前馆等电商及外送平台皆获显著的销售成长。美国Uber Eats 3月份单周业绩成长10%、注册量成长30%。美国Instacart表示3月上旬，整体需求成长了10倍，加州与华盛顿州等部分地区更暴涨20倍。

聚焦电商营运与外送市场，掌握延续宅商机

面对防疫相关产品需求大增，电商大厂（如Amazon、eBay、乐天、虾皮与京东等）皆严格把关其价格，并将恶意涨价或宣称不实内容的商家下架，以确保消费者购物权益。此外，Amazon由于仓库爆量，而改采「防疫优先」策略，在4月5日以前谢绝非必需品入库，专注为大众提供防疫物资。

针对平台商家，电商大厂纷纷提供补贴或其他支持措施。新加坡虾皮不仅调低佣金标准以缓解商家的销售压力，甚至提供新商家一个月的免佣金期间和降低入驻平台的门槛。美国eBay公布于6月20日前暂时取消处罚业绩表现不佳商家的制度，并且对于部分商家提供免平台费优惠。

美国Etsy更是投资500万美元免费提供商家商品的宣传广告，并且延长商家月费缴交期限。加拿大Shopify推出让商家贩卖礼品卡（可让消费者使用作为未来订单的付款）以



获取足够现金流的方案。法国Cdiscount免除新加入平台商家的月费，且提供商家免费咨询服务。

另外，电商大厂采取提供员工津贴、扩大人力招募等措施。例如：Amazon计划扩增雇用10万人力以处理大量电子商务订单和交货，同时，提高仓库员工的时薪2美元。加拿大Shopify也宣布将给付每位员工1,000美元的防疫津贴。

在数据应用深化和营收模式创新方面，面对消费需求与习惯变化快速的市场，电商大厂需要将其数据价值发挥最大化，才能持续获得成长。特别是发生突发事件时，懂得运用数据的业者将更有能力因应。

例如：Amazon运用大数据实现顾客个性化推荐、动态定价优化与需求预测等。日本乐天以超过1亿的乐天会员ID与超级点数机制为基础，运用大数据分析以掌握会员线上线下所有购物轨迹，借此稳固会员忠诚度。

过往民生用品与生鲜食品等倾向线下通

路，现在以疫情为契机在线上通路购物的比例持续上升。因此，电商平台可望发展新的营收模式。例如：订阅制模式，提供消费者有固定需求之商品的每月定量配送。如日本生鲜电商OISIX提供产地直送的蔬菜箱定期订阅服务。

为了因应无接触配送，减少面对面接触频率，保护消费者与送货员的安全，不少电商业者（如美国Bestbuy和Wayfair等）实施无接触配送服务，意即送货员将商品置放于约定位置，如大楼接待处、住家门口、户外或车库等，再让消费者前往取货。

外送平台服务，携手合作享优惠

外送平台提供相关优惠措施，以支持受疫情影响之商家和民众。例如：美国Uber Eats以广告宣传资源为现有合作餐厅刺激订单量，协助5,000家中小型餐饮业者享免平

台上架费，提供独立餐厅免支付外送费的优惠。

美国Grubhub提供超过10万家合作餐厅，每家250美元的补助，协助餐厅度过因政府要求而强制停业的时期。美国Doordash不仅免除疫情期间的配送费，还免除10万多家独立餐厅的平台注册费。英国Just Eat免除平台抽成费用，且免除新加入餐厅注册费用。

由于购物通路转变与即时配送需求上升，如美国Uber Eats、德国Delivery Hero与foodpanda等外送平台，除了与餐饮相关业者合作，也开始与实体零售（如超商、百货与量贩等类型）业者合作，提供民生用品和杂货配送服务。例如：Uber Eats就与家乐福合作，配送民生用品和食品给法国巴黎居民。

未来发展方向包含数据应用深化和服务转型。最常见的大数据分析路径优化，例如：美国DoorDash将平台每日营运所得数据（如各类餐点的订单量、餐点准备所需时间与配送所需时间等）进行分析，根据结果回馈至服务运作流程，借此优化配送效率和用户餐点推荐的精准度。

美国Uber Eats运用大数据与人工智能分析各区域消费者餐饮需求，以达成推荐用户个人化菜单和融合餐厅跟用户的潜在需求。再者，此应用也能进行需求预测，帮助餐厅调整菜单与备料状况。

外送平台持续多元化其合作类型业者（餐饮与零售等），因此也丰富化其配送的商品选择。外送平台的即时配送优势，可望让它

扮演零售业物流最后一公里的角色，配送餐饮以外的商品（如：杂货、日用品与其他等）。

未来可深化数据应用促进服务转型

电商业者可通过优惠方案，吸引新商家加入并协助无经验实体商家数字转型，提供既有商家相关补贴与支援以稳定平台上商家经营状况。其次，通过员工津贴与扩大人力招募，以确保处理大量订单和交货的应对能力。

未来也建议电商业者深化数据应用，以及创新营收模式。如：电商业者可结合线上通路之数据优势与科技应用，进而优化其营运效率和顾客体验，包含需求预测、个性化推荐，以及全通路会员管理等。其次，通过大数据分析掌握市场需求，并且运用企业资源优势，拓展新的营收模式。例如：推出特定品项之订阅模式、跨足数字广告业务服务等。

外送平台通过平台优惠措施和增添合作业者类型，在援助既有商家的同时，也吸引零售业者进入该平台。未来也建议外送平台业者深化数据应用并做好服务转型。如：运用其大数据与人工智能技术，将商家与用户之媒合最佳化，并且通过需求预测，协助商家调整菜单与备料。A



本文出自：
AISP情报顾问服务数据库

再者，外送平台业者也具潜力跨足经营实时配送的电商平台。物流配送方面，包括布局无人载具配送与自建仓储，借此应对未来人力短缺，以及外送平台抢快竞争之情势。





中石化跨界案例

中石化跨界卖菜， 隐藏了怎样的品牌真相？

文/杨莉·真格基金人力资源总监

在加油站只需要通过APP下单，就能做到加油跟卖菜两不误？是的，这已成为现实。这两年，中石化屡次出手，化身跨界达人——先是推出易捷咖啡，抢进咖啡市场，成立不久，门店数就超过瑞幸咖啡；随后上线卖菜业务，一举进军生鲜行业。

一个神奇的消费场景

万万没想到，中石化也开始卖菜了。

2月15日，中石化正式官宣开始卖菜。

举国上下齐心抗疫的背景下，“不下车不开窗，一键送到后备箱”的广告词直戳消费者的痛点。

眼下，中石化北京石油已经在340座加油

站开通了“安心买菜”业务——一份蔬菜礼包组合约14斤，包括西红柿、豆角、胡萝卜、西兰花等10多种蔬菜和10个鸡蛋，可满足三口之家3天左右的需求，售价99元。

消费者可以通过易捷加油APP中的“一键加油”下单后，在“配送到车”页面选择“蔬菜礼包组合”进行购买。更为贴心的是，购买蔬菜礼包还另送一个口罩。据悉，加油站每天的蔬菜销售量在600箱左右。

事实上，根据中石化官方的说法，“买菜作为老百姓的刚需，我们推出的零接触服务，是响应国家的号召，履行应有的社会责任。”具体来说，就是让消费者以合理的价格，买到安全放心的菜。

中石化自己卖菜的同时，也不忘和同行们一起吆喝。中国石化浙江石油辖区的加油站，将销售包括鸡蛋、猪肉、青菜在内的食材套餐。据悉，共有88元纯蔬菜套餐和158元肉菜蔬菜套餐2种规格。套餐均由盒马鲜生包装并直接配送至加油站。

与此同时，中石化浙江石油还推出公益活动：我有易捷店，谁有滞销品？寻找受疫情影响的优质农产品和食品，只要产品优质，就可以帮忙售卖。目前，杭州、金华、

嘉兴、湖州、衢州地区的133座加油站已经开始销售爱心助农鸡蛋，4毛一个，反响热烈。

中石化加油站开始卖菜了？消息一出就引发众多网友热议，“还有什么中石化加油站不能卖的”，“希望全国各地的中石化赶紧来抄作业”，“全国推广吧，以后不用去超市了，加油购物两不误”。

一个意想不到的转机

中石化挎着菜篮子闪亮登场，生鲜电商迎来了一位意想不到的超级玩家。

2020年，这场突如其来的疫情正形成一股冲击波，娱乐、餐饮、酒店、旅游、零售深受影响。仅仅半个月，各地出台扶持政策，为中小微企业纾困。

然而，危机中也迸发出可贵的生机。2019年，一路被唱衰的生鲜电商，却在疫情中抓住了重焕活力的机会。正所谓，民以食为天。由于新型肺炎具有传染性，闭门在家的消费者们生鲜配送需求高涨——线下商店关门停业，蔬菜水果送货上门一时间成了香饽饽。



一组公开数据或许可以佐证生鲜电商的火爆程度：

- 美团买菜销售量明显上涨，北京地区的日销售量最高为节前的2-3倍；
- 每日优鲜交易额实现3-4倍的增长，客单价也由之前的85-90元攀升到120-125元；
- 叮咚买菜日订单量增长3-4倍增长，客单价增长70%。

疫情当前，中石化凭借着得天独厚的优势，迅速出击。

根据中石化最新披露的数据，中石化拥有30,668座自营加油站，而旗下的易捷便利店守着中国最大的成品油零售连锁终端，27,362家门店遍布全国，堪称中国便利店之王。这意味着，中石化卖菜有超27,000个前置仓，实力不容小觑。

而且，中石化加油站的特殊场景，使得其与其他生鲜电商玩家形成错位。在加油站消费

场景中，所有进站人群都是潜在客户，将“加油站+个人消费”的模式发挥得淋漓尽致。

中石化一举打入生鲜领域。APP线上下单，加油站提货，甚至还推出了极速配送模式，完整的流程之下，中石化的生鲜电商雏型初现。显然，中石化加油站变成菜市场，不仅仅是携手抗疫的暖心之举，同时也是一门长期加码的生鲜生意。

一切以用户需求为核心出发点

说起跨界江湖，从来就不缺中石化的身影。新冠肺炎爆发以来，举国上下齐心协力抗击疫情。面对医疗防护物资紧缺的窘况，富士康、比亚迪、广汽集团、上汽通用五菱等企业纷纷紧急转产口罩，以解燃眉之急。令人震惊的是，巨无霸中石化也是转产口罩大军中的一员猛将。

倘若不是这场疫情，或许没有人会将中石



化和生产口罩联系起来。而眼下，巨无霸中石化一系列操作确实令人惊叹：一口气买下11条生产线，委托有资质的企业生产，进行跨界合作。

如果说中石化生产口罩是一场急中生智的驰援，那么卖咖啡就是一笔计划已久的生意。

2008年，中石化正式成立非油业务处，推出易捷便利店品牌。2018年，中石化易捷便利店以“智能、便利”体验升级为主题，引入火遍大街小巷的瑞幸咖啡作为专业合作伙伴，全线拓展非油品业务。或许是咖啡店表现优异，中石化决定自行经营。2019年9月，中石化旗下零售业务板块易捷发布全新自有品牌“易捷咖啡”。为了契合加油站场景，易捷咖啡一举推出三大系列产品：92#（黑白咖啡）、95#（时尚特饮）、98#（精品系列），跨界合作脑洞大开。

那么，从加油站业务到便利店业务，背后体现了一种怎样的关系呢？

其实就是以车主用户为中心，围绕其需求

打造起更加丰富的消费场景。

中石化将易捷便利店视为跨界王国的第一块基石。一股不容小觑的实力摆在眼前：超27,000家便利店，意味着超越常规的庞大营销网络，更何况还有加油站独特消费场景加持，与各个行业形成错位，稳坐江山。

或许正是基于这些优势，中石化的跨界之路才能花样百出。无论是卖菜，还是卖咖啡，都是“加油站+个人消费”模式的拓展。

一方面，中石化遍布全国的数万个便利店，将扮演前置仓的功能，迅速实现业务覆盖；另一方面，中石化拥有数千万的会员用户，相当于一个庞大的“私域流量池”，更容易切入市场。

让我们敬请期待跨界达人中石化，下一次又会解锁什么新角色呢？**A**



文章转载自：“投资界”微信公众号
ID: pedaily2012



从“零售”到“卖菜”，中石化一切以用户需求为核心出发点。从咖啡到卖菜业务，尽管彼此之间看似毫不相关，但其实都有一个共同点，那就是能够与便利店业务实现融合。如此一来，便能够推动非油业务的多元化发展。



从北到南 14家星巴克特色门市必游景点

北



基隆·义14门市

义14门市位于基隆一栋1950年代诞生的文艺复兴风格老建筑物。保存壁雕、壁柱，利用锻造手法打造波浪花台，侧面屋顶更勾勒出有如官帽般的曲线，象征仕绅的尊贵感。



古色古香的八角造型窗框，更营造古时典雅稳重情调。

STARBUCKS COFFEE TRIP 基隆·台北

星巴克必访特色门市

从复古建筑、景观特色 文青族不可错过



看更多经典设计

图·文/星巴克

因多年以来累积的门市基础，造就星巴克一直以来都是咖啡迷、建筑迷或是旅人们想要争相朝圣的地标类型，本期精选值得与家人、朋友一同探访的台湾地区的特色门市。

星巴克 一直以来都是许多人和家人、朋友相约的地点，随着新冠疫情陆续解封后，加上暑假旅游旺季，势必会吸引许多人前往特色门市朝圣一番。星巴克向来强调深耕本土文化，在台湾地区

也因应各地独有风格推出各种“特色门市”，如：“摩登典藏吧台”、“典藏咖啡体验”、“建筑设计”等，从携手设计大师、融入当地独有风景，甚至是星巴克一直以来擅长的旧建筑门市都是各门市的独有特色。



台北·时代门市

导入“氮气系列 (Coffee & Tea on Tap)”饮品的门市；更为星巴克全球第二间导入“新鲜现烤 (Baked Fresh Here Now)”专案的门市；门市设计运用类似星巴克臻选烘焙工坊 (Starbucks Reserve Roastery) 的铜金属色系，当在街道上看到店内天花板造型，宛如咖啡香气从门市往这座城市流出与大家分享咖啡的美好。

北



呼应夜晚繁荣的信义商圈，星巴克台北时代门市夜晚也别有氛围。



北



星巴克咖啡大师以虹吸式咖啡壶制作黑咖啡。

台北·101 典藏门市

为当地顶级规格门市“星巴克摩登典藏吧台”门市 (Starbuck Reserve Bar)，配备有全系列顶级咖啡设备，且提供来自世界各地少量而珍贵的星巴克典藏系列咖啡豆，且能于独立吧台与咖啡大师近距离互动。



北

STARBUCKS
COFFEE TRIP
台北·新竹

台北·淡水云门门市

坐落表演艺术文化空间的门市，融入云门剧场与自然共存的艺术性，在绿树环绕、拥大片绿地的云门剧场内，能够远眺观音山与淡水河出海口，享受着遗世独立的静谧安宁。门市设计呼应云门剧场的人文气息，主要吧台及座位区以流线型设计，呼应门市外莲花池“旋的冥想”雕像流动及圆弧的意象。



北



一楼室内吧台展延绝美弧形手冲区空间，提供了手冲咖啡服务及氮气咖啡，并供应咖啡精酿啤酒。

台北·天母天玉门市

拥有幽静且绿荫盎然的户外露天座位区，能够享受天母地区独有的异国情调氛围，室内以弧形设计呈现手冲吧台，提供手冲咖啡服务及氮气冷萃咖啡。



台北·阳明山草山门市

改建自1950年代建筑，门市保留原有样貌，白色木构造的独院独栋建筑，将内部空间区分为客厅、餐厅、家庭聚会及阳光空间，创造出如居家般轻松自在的感受。另有可借用野餐垫服务。有时适逢阳明山樱花满开，于户外客席区处更能一边喝咖啡一边赏樱。



北

台北·汉中门市

位于热闹台北西门町商圈的汉中门市，是一家以旧建筑翻新的星巴克门市。旧建物“莲苑”，邀集数位建筑师，包括当代知名的建筑师登琨艳先生，杰出的设计空间概念，并融入了浓厚本土色彩，外部使用红砖砌成，内部大量使用木材创造出质朴的清新感。



北



竹



新竹·新丰门市

改建自旧火车站的门市，也能在门市内观看火车行驶而过的门市。门市设计概念保留原本其车站大厅的意涵，灵感来自剪票口的概念，从大门入口一眼望去，可直接穿透到门市后门，并看到外侧铁路运行。左边的吧台设计及柜台上方的天花造型则皆以弧型的排列吊挂放置，让人联想火车的运行及来往时空的速度感。

台中·丽宝钟楼门市

欧式钟楼教堂式外型的门市，进驻丽宝outlet mall二期，依商场整体设计规划，以钟楼造型为建物外观，屋缘处美丽的星巴克女神伫立于中心，造型铁花向四周扩展蜿蜒，以源自咖啡豆标的图案花纹，或来自星巴克缪思女神的灵感，缀以水藤或是贝壳等纹路，犹如构筑成女神的精致皇冠，为建物增添华丽感。



星巴克丽宝钟楼门市，以独特的八角形建筑，门市室内特别设计以多边形中岛吧台，并将天花挑高17米，映照吧台上方错落垂降的五组造型吊灯，雍容有致。

中



云林·虎尾门市

虎尾门市保留历史风貌，与虎尾合同厅舍、虎尾郡役所和虎尾郡守官邸并列虎尾三大官舍建筑。虎尾合同厅舍为一栋钢筋混凝土加强砖造的二楼建筑，为派出所与消防队的联合驻在点，虎尾合同厅舍规模中间有一突出的塔楼作用为观测警报发生之用。

云



南

台南·小北门市

位于台南市北区，甫于2019年初开幕，外观以型钢及水泥组合而成抢眼的三角屋顶外型。内装以温暖色调及素材塑造空间温馨氛围，包含吧台上方天花的木作格栅、全区木纹地坪、木作家具，同时通过外部玻璃屋的自然采光，让室内空间充满热情的温度。



花



花莲·和平门市

位于“台泥开放生态循环工厂——台泥DAKA”内，为甫通车的苏花公路必经之处。门市外观融入园区设计，以铜色系金属代表阳光温暖色系融合冷色系水泥质感的采光屋顶，在花莲蓝天白云的大好风情衬托下，更显明媚。门市内的中岛吧台，以呼应建物外观的屋脊式格栅修饰挑高空间，除呼应花莲本土的山岸风景，屋顶也代表着家的意象，寓意对过往旅客的温暖欢迎。



高雄·美术愿景门市

门市外观采不规则斜顶设计，窗棱以线条分割，创造现代美学风格。门市中不仅可喝到手冲咖啡，抬头仰望还可见到以黑色金属灯箱打造的咖啡氩氩，创造出独具特色的咖啡飘香感，搭配店内多幅艺术作品，塑造如艺术馆般的氛围。

高



STARBUCKS COFFEE TRIP
台中·云林·台南·花莲·高雄·离岛

岛



离岛·马祖门市

门市设计呼应马祖风土特色，外观打造成一艘轮船，门市内客席墙面水泥砖则运用马祖传统的闽东式石屋建筑，砌石屋传统工法“工字切”和“人字切”手法来呈现，同时呼应马祖特有的因自然侵蚀形成的几何线条花岗岩地形。



绿藤生机教您绿色生活

上班族的绿生活新体验

图·文/绿藤生机



看更多健康常识

走进绿藤生机的办公室，映入眼帘的是一片绿化的设计，透明玻璃的会议空间，加上公共区域的原木桌与绿化盆栽，每一处正享受着窗外的自然光线；还有一间摆满瓶瓶罐罐的实验室，正是催生许多绿藤产品的地方；在绿藤生机的每一个角落都传达着一“以人为本，以环境为本位”的企业理念。

20 10年由三个财经系毕业生所创办的“绿藤生机 (greenvines)”，从卖起有机芽菜开始，展现最初始的“活力生机”。成立至今已经有十年的时间，一直坚信生活永远有更好的选择；秉持研发并销售纯净安全的美妆保养产品，但并不强力推荐消费者购买，这种理念非特立独行，只是理念与众不同。

永续，从减少不需要的开始

正如同绿藤生机所提出的「无乳液实验」一样，没错！你是否曾经想过，保养是否一定要用乳液？绿藤所要传达的是，让保养回归肌肤的真实需求：提供肌肤充足的水与油，舍弃乳液中没有保养功效的乳化剂以及其他非必要的成分，让保养变得更简单，同



时减轻对荷包、肌肤与环境的负担。因为「永续」，是从减少不需要的开始。

绿藤希望让更多人对自己正在使用的产品，有更真实的认识和期待。当所有品牌都在鼓吹消费，相对加速了能源消耗与生态污染。别买你所不需要的东西，也许，就是我们能为环境所做最好的事。因此，绿藤专注于打造肌肤的真实需求、减少环境所不需要的；通过永续包材、严选成分、理念传递、到通过公平贸易协同打造有机辣木田，相信只有行动，才能带来改变。

什么是“绿色生活21天”？

行为心理学家卡尔·雷须利 (Karl Lashley) 说：“让一个想法、或行动变成习惯，需要21天的时间。”对此，绿藤生机主张连续21天，每天一个简单绿行动，在日常生活中做一点小改变，相信“做环保，可以是一件快乐的事！”例如：“跟经过的树，说声谢谢！”用简单、快乐的方式，鼓励更多人真正落实行动，养成对环境更好的习惯。

而“绿色生活21天”活动，是绿藤生机

于2017年与环境信息协会共同响应世界地球日，而共同发起的环保活动，至今已是第四年。今年（2020年）正值地球日50周年，为了送给地球一个大礼，于全球募集“30亿个绿行动”；并以“我宣告，为气候改变”为主题，将“宣告”加入成为今年的第一个动作，让这些绿色想法不只落实在个人的日常生活中，更有机会让身边的家人与朋友认识环境的现况，一起展开行动，并串联100家企业发起“气候紧急状态”宣告。

这几年来已有许多企业投入，如：震旦集团、茧裹子、阳光伏特家、RE-THINK等企业主动响应，成为绿色生活21天的好伙伴。截至今年已累积2万人次参与，并募集了15万个绿行动。

上班族朋友该如何将绿能带入生活？

“爱地球”不能仅是沦为口号，而是要付出实际行动才能改变环境。自备餐具、水壶、购物袋，以及确实做好回收分类，是最多民众做到的“绿行动”。而上班族朋友该如何简单落实于生活中呢？



对于饮食上，可以尽量食用简单蔬食，避免过多的料理过程产生废弃物；而外食多带一双环保餐具的概念，也希望通过分享，让身边的家人朋友，体会到环境保护的重要。而平日出门也可随身带上环保购物袋，并使用超过131次；原因是根据国外研究显示，一个棉制的环保袋需被使用131次后，才能与一次性塑胶袋一样“环保”。

面对夏季艳阳天时，“防避”是第一选择，即是建议民众避免在紫外线最强的时候出门，而第二选择则是贴近身体的“遮蔽”物件，阳伞、帽子、口罩都是可以善用的防晒配件，当以上都无法满足防晒需求时，“第三选择”才是物理性防晒乳。

另外，有些人可能会通过消费，转移对于疫情升温的无力感，试着别冲动做出购物决定，也许你的“不做”，将有机会为环境带来不一样的改变。空出5分钟，拿出一张纸跟笔，列出最近可能想购买的东西，让购物的快乐，能更加长久。

而随手关灯、关电器，应该是大家都已经养成的好习惯，但是关掉开关后，就真的不再耗电了吗？生活中常见使用的电器，关

掉开关后仍处于待机状态，需要低电流的供应，因此单单关掉开关还不够，若不是经常使用，别忘了顺手拔掉插头，就能更加省电了。以上是你我皆能轻松做到的生活日常，因为“环保”原来这么简单又快乐！**A**



About greenvines

在全球纯净保养的趋势下，绿藤以林碧霞博士20年实验室研究为依归，打破保养惯例，倡议万人响应的“无乳液实验”，回归保养短路径，尽可能回到肌肤初始的美好。而纯净不该盲目信仰天然，而是从中找寻与安全的交集，因此绿藤拒用2,400+项非必要成分，被国际媒体誉为系统性的配方改革。身为亚洲唯一连续四年蝉联“Best for the World”大奖的B型企业，绿藤检视每一环节与环境永续的关联。因为纯净，总有更好的方式对待自己，和你所生存的环境。

躍昇震旦



AURORA ESTEL
MADE IN ITALY



震旦智能IOT方案

再次助力俊发总部实现办公智能化

图·文 / 震旦智能装备

互盛（中国）有限公司与震旦智能装备事业部联合中标俊发集团总部大楼智能办公空间改造项目，震旦依托IOT技术提供人脸通行、会议预约及智能显示、拾音及扩音方案、智能场景管理和设备的全方位智能控制等方案，让客户实现从传统办公到智能办公的转变。



看更多精彩内容

这是 震旦在智能办公又一标杆性项目，再次助力客户实现办公智能化。

项目背景

俊发集团为中国房地产业前五十强企业，物业服务也位居行业前三十强。俊发集团以“品质筑就生活”为理念，高端定位自身办公空间和企业的每一个项目。

此项目为俊发集团总部俊发中心大楼办公空间智能化改造，客户希望通过本次改造全面提升自身的企业办公空间格调，让员工及其合作伙伴能够拥有一个智能、科技、便捷、绿色节能的办公环境，以提升员工工作效率和积极性。

经过沟通确认，客户希望在智能通行、办公空间、会议空间等方面进行彻底改造，功能主要体现在人脸门禁（包括无感通行）、

会议预约、会议状态显示、会议室智能显示、会议室拾音和扩音等，希望通过基于IOT的智能化平台来实现智能化管控，消除传统办公空间的落后、低效、资源浪费等弊端。

项目方案

俊发中心项目是震旦智能方案又一个综合性的大型智能化项目。在充分理解顾客需求后，为客户提供了震旦自主研发的人脸门禁考勤系统、会议预约系统、场景智能控制系统、拾音和扩音系统、智能大屏显示系统、人体感应系统、无感通行方案和远程管理系统。

1 震旦智能通行（动态人脸门禁）方案基于云端架构，为客户提供从人员信息自主录入到权限管理等全功能模块。在每层楼的员工进出通道安装壁挂人脸识别设备，人脸识别成功后自动开启电动门，人脸比对响应小于0.2ms，员工通行更加安全、快速和便捷。

2 客户借助电脑Web页面或者手机APP随时随地预定会议室，预约成功后，预约信息会实时下发到会议显示面板。显示面板具备门禁管理、人员签到等各种功能，让会议室的使用更加有序、高效。

3 通过震旦自主研发的场景控制系统，客户可以实现空间内各个设备的智能化控制。设备的响应基于定制化的场景。客户随时可以定制和更改场景化的内容和逻辑。比如客户一键开启会议场景后，智能控制系统在收到指令后快速执行灯光、窗帘、空调、显示屏等设备的开启。如此一来大大节省了人力和会议的准备时间，还省去了会议人员每次为寻找各个遥控器而带来的烦恼。

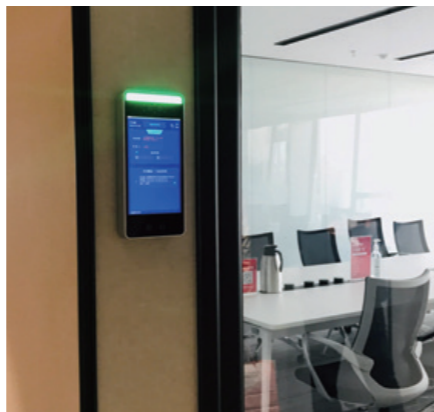
4 会议室内的拾音、扩音是客户非常关注的内容，客户会频繁地在会议中跟企业内各个部门和外部伙伴进行会议讨论，在大、中型会议空间中，拾音和扩音的效果有时会决定整个会议的成败。针对客户的需求



中型会议室



中大型会议室的Led显示内景



会议室预约显示、门禁管理和会议室内设备控制

震旦智能方案全面采用铁三角的多种拾音方案，确保客户在发言过程中能够清晰传递，在音频处理过程中，震旦智能方案除了采用常规的调音台、音频效果处理器以外，还额外使用了反馈抑制器，外加JBL的一线品牌音箱。整个方案确保了空间内无回音和啸叫，还保证了声音的圆润、饱满。

5 整体的智能化方案都基于云端震旦平台，客户无需本地架设服务器和设置专职人员进行后台管理，提供便捷的同时还能节省运维费用。用户可以通过登陆云端后台，实现人员审核，信息查看，远程场景管理等各种操作，管理人员无需到达现场。

震旦智能方案，应客户需求而生

俊发总部智能化项目经过了三个月的实施，两个月的试运行，项目成功完成验收和交付。

目前，整个方案已顺利运行半年有余，系

统运行稳定，终端设备无异常停机。满足了顾客在智能化方面的需求，让俊发集团总部的办公环境实现了脱胎换骨的改变。

俊发集团行政部王经理说：“震旦智能方案让我们的办公环境得到了非常大的提升。改造后充满科技感也更便捷，大家都很喜欢这些改变。项目也为我们行政部门带来了资源节省和效率提升，行政部门不再专设会议支持人员，参会人员可以直接通过会议预约平台和智能控制平台轻松、便捷地开启、结束一场会议。”

俊发集团总部智能化项目对震旦智能来说，不仅是智能控制系统的一次合作机会，更是为今后智能办公改造树立了标杆。

震旦智能方案积极拥抱物联网发展浪潮，密切关注客户需求，为客户提供基于IOT的智能化办公平台。后续还会不断通过市场的验证并稳步发展，让整个方案的基础系统架构更加稳定和完善，同时具备强大的第三方硬件集成能力。A

智能装备正在智能办公发展之路上快步向前，为客户提供更好的智能控制系统服务。震旦智能方案，应客户需求而生。



▲Base采用激光封边工艺

技术突破

震旦家具已实现激光封边工艺

图·文/震旦家具

为了弥补热熔胶的缺陷，在家具行业，具有划时代意义的高新技术诞生了——无缝激光封边工艺，采用科学技术克服热熔胶封边带来的板式家具生产及使用困难。



更多精彩内容

板式 家具封边的品质直接影响终端客户的使用效果。传统封边工艺多数采用EVA等封边胶。封边过程即热熔胶熔融后将封边带与颗粒板胶合的过程。这样的家具很难做到防水功能，时间长胶线出现老化、发黏，吸附空气中的灰尘而发黑，也会成为霉菌繁殖的温床。

什么是无缝激光封边工艺？

激光封边技术是通过可以安全产生激光的封边设备将封边带的激光聚合物功能层瞬间激活，使封边带与板材颗粒“铆钉”接合在

一起。整个过程激光集中能量激活（熔融）带激光吸收剂的功能层，反应时间迅速，随之，功能层消失，所以整个过程及材料非常环保。激光功能层精细程度达0.2mm。在生产时，与边带基材相同颜色，视觉和功能上无缝粘接，耐磨损的同时防潮性和耐热性也很优秀。

震旦家具现已使用激光封边工艺，从源头提升商品品质，不仅在外观上达到无缝封边的效果，而且在理化性能上有较大提高，延长了家具的使用寿命。

目前震旦商品系列中Base, Up!, HOS, Plane等桌板已实现激光封边工艺。A



图一_2020年国际博物馆日官方海报

平等、多元与包容

关于2020年国际博物馆日的速写

图·文 / 震旦博物馆

“国际博物馆日”这个为激发博物馆的创造性发展，并鼓励世界公众关注博物馆活动而设立的节日，从1992年第一届开始，走至今日已有将近30个年头。这一节日既是对博物馆界自身的超越，也是面向社会公众的盛宴。而2020年博物馆日的主题是：“致力于平等的博物馆：多元和包容 (Museums for Equality: Diversity and Inclusion)”。(图一)

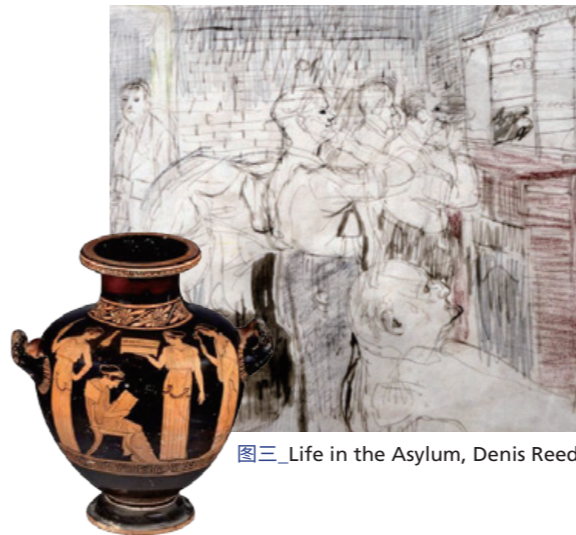


看更多精彩活动

其实 Diversity (多元性) 和 Inclusion (包容性) 这两个字眼在近年博物馆界并不陌生，人们愈发地认为，博物馆理应多元、包容，为不同领域的人们都提供适合的空间，这也是博物馆社会责任的体现。

平等包容的博物馆：世界范围的展示内容实践

大英博物馆曾经推出特别展线来引领观众了解LGBTQ群体的历史。馆方为不同需求的观众分别提供了三件展品线和十五件展品



图二_大英博物馆馆藏古希腊水罐 (Hydria)

线，这些展品中有同性恋恋人哈德良与安提诺乌斯像、画有古希腊第一位女诗人萨福 (Sappho) 的水罐 (图二) 以及兼有两性特征的玛雅王石像等，试图通过展览来加深公众对LGBTQ的理解，促进社会的平权运动。

英格兰布里斯托市的格伦赛德医学博物馆 (Glenside Hospital Museum) 则是以心理学为主题，呼吁观众以正确的方式看待精神病患者及相关的治疗方式。其中展品除了医疗实物资料之外，还有病人在治疗期间的画作及日常起居室的复原 (图三)，以 Kind 这一主题贯穿始终，体现了博物馆对于边缘的包容和开放。

疫情环境：开放的步伐不会停止

现在由于新冠疫情，各类博物馆暂时不能够进行集体性线下活动、人工导览和聚集性临时展览，然而世界范围内的各类博物馆也并未停止对博物馆日的积极回应。线上方



图四_震旦博物馆提供语音导览器租借服务

面，许多博物馆都一如既往地进行了资源分享，如苏格兰国家博物馆的 Museum at Home 以及大都会艺术博物馆的 Art at Home，使在家的观众们也能感受到文物与艺术的魅力。同时，线上的学术讲座、策展人分享会、直播看展等活动也呈现了百花齐放的态势，各种不同的声音都被放到了博物馆的平台之上。

线下方面，随着疫情逐渐得到控制，各大博物馆也纷纷在博物馆日当日采取预约免费或预约半价的方式，在保证安全的前提下迎接公众来馆参观。值得一提的是，今年随着国际博物馆日一同到来的还有“518文创节”，各大博物馆联手北京咪咕公司进行了一系列围绕文创的推广活动，鼓励大家将博物馆文化带回家。

在5月18日，震旦博物馆也积极弘扬世界博物馆日的精神。从早上十点开始，博物馆准时开馆，迎来了共计489位观众，文创商店也配合推出了一系列的优惠活动。在开放过程中，观众的参观热情并未因为疫情影响而减退，博物馆也终于在近四个月的沉寂之后再度熠熠生辉地向公众诉说着它的故事。A

在今年这一尤为特殊的博物馆日，各博物馆不仅将“平等、多元、包容”的主题贯彻在展览内容上，更贯彻在传播形式上，写进了博物馆大家庭的基因里。

越窑青瓷



三国吴·越窑堆塑罐
此罐釉色青黄，罐体表面贴花，上面堆塑人物、楼阁、飞禽及走兽，呈现三国越窑青瓷的特色。（图一）

文/吴棠海·图/震旦博物馆

夏商时期兴起的原始瓷，经过西周、春秋、战国的发展，到了东汉晚期终于演变为真正的瓷器，这些瓷器以瓷土制作胎体，表面施青釉，经1200℃以上高温烧成，其产地即在浙江北部的越窑。

越窑 创烧于东汉，以青瓷为主要产品，一直运作到宋代，期间经历几度兴衰，始终是南方青瓷的重要窑场，尤其在唐代中晚期和五代时期烧制的秘色瓷最

为脍炙人口。本文先介绍三国~南朝的越窑青瓷特色，精美的秘色瓷则另辟专章讨论，文末附加北朝青瓷一节，可与南方产品对照，有助于建立完整的青瓷概念。

一、三国越窑青瓷

三国越窑青瓷的胎体呈灰白色，釉面青灰或青黄，造形品类既有日常生活用具，也有专门用于陪葬的明器，如堆塑罐、烛插、舟形灶及香薰等等，表面装饰除了青釉之外，还有刻纹、印纹、贴花及堆塑等技法。

例如图一为三国时期的越窑堆塑罐，器身主体为一圆罐，罐体呈盘形口，短颈收窄，肩部斜溜，腹部略深，腰部以下收窄，罐口上方堆塑多层楼阁，楼阁周边围绕许多人物，每个人物头戴冠帽，身穿长袖衣袍，面向外侧环坐成圈，其上还有飞禽和走兽，罐体表面贴花，遍施一层青釉之后烧制成器。

此类堆塑罐的楼阁形式清晰，人物造形栩栩如生，富有浓厚的生活气息，反映当时的建筑结构和衣饰特征，是了解三国时期社会百态的史料。类似的装饰风格亦可见于江苏省金坛县白塔公社出土的越窑谷仓罐上，是三国时期的代表性器物。

二、西晋越窑青瓷

西晋时期的越窑青瓷更趋成熟，胎体颜色灰白，釉面青灰或青黄，器形仍然包含日常用具与陪葬明器，如盘口壶、盘口罐、天鸡壶、堆塑罐、虎子及羊等等，都是常见的品类。

例如图二为西晋的越窑盘口壶，此器的口沿往外延展并朝上竖直为圆盘状，颈

部短直，肩部圆缓向下倾斜，左右两侧附加四个系耳，腹部圆阔，腰部以下逐渐收窄，底部平而内凹。

壶体表面施青釉，釉色青中带黄，器底无釉而露胎，肩部以弦纹和网格纹为饰，器型典雅，纹饰简约，胎体和釉面的质感都比三国时期进步，呈现西晋时期的典型风格，类似的器物亦可见于浙江省博物馆的藏品中。

除了此类风格简约的形制之外，西晋越窑青瓷常以象生动物为题材，制作青瓷的局部零件或整体造形，如兽形尊、辟邪烛台及虎子等等，都是形象鲜明的作品。



西晋·越窑盘口壶

此器呈盘形口、束颈、鼓腹之状，肩上附加二组系耳，胎体和釉面的质感都比早期进步许多。（图二）



东晋·越窑鸡首壶

盘口、长颈、筒形腹，肩上附加鸡首壶流、方形系耳及龙形曲柄，加长的壶流是东晋的特色。(图三)

三、东晋越窑青瓷

东晋时期越窑青瓷有式微的趋势，胎体造形比较粗糙，装饰技法也趋于简单，主要有鸡首壶、四系罐及杯碗盘洗等品类，其中有些器物承袭早期的传统，但在局部造形上加以变化。

例如图三为东晋的越窑鸡首壶，壶口呈圆盘状，颈部窄长，肩部略平，圆缓向下倾斜，腹部外鼓，腰部以下收窄，肩部安装二个方形系耳之外，还有一个鸡首形的壶流和龙首状的曲柄，表面施青釉，釉不及底。

此类器物因为壶流呈鸡首状而得名，

南朝·越窑盘口壶

盘口、束颈、圆鼓腹，肩上附加四个方形系耳，表面因为胎釉结合不紧密而有剥釉现象。(图四)



西晋时期的鸡首壶体形较矮，鸡首小而无颈，另外一侧常见塑贴鸡尾与鸡首呼应。东晋时期的鸡首壶则如此器所示，体形较高，鸡首下方有短颈，另外一侧安装弯曲状的壶柄，柄的上端高于壶口，有的做成龙首之状，是二代形制相异之处。

四、南朝越窑青瓷

南朝时期越窑青瓷仍然处于式微阶段，器形有鸡首壶、盘口壶、四系罐、碗盘及烛台等品类，部分器物延续东晋时期的形制而加以变化。

例如图四为南朝时期的越窑盘口壶，此器的壶口外扩为圆盘状，颈部略长，肩部圆缓向下倾斜，上面安装四个方形系耳，腹部外鼓，腰部以下收窄，颈部和肩部以突出的棱纹为饰，整体造形比早期的盘口壶高长，其他如鸡首壶也有身瘦颈长的变化，是此一时期的特色。

南朝越窑青瓷常以佛教的莲花纹作为装饰，反映当时佛教信仰的流行风气，表面青釉偏向米色，常因胎釉结合不够紧密而有釉面脱落的现象。

五、北朝青瓷

北朝包含北魏、东魏、西魏、北齐、北周等朝，青瓷制品以碗、盘、杯、盆、瓶、罐、尊等器物为主，表面装饰青釉之外，还有刻纹、贴花、堆塑等纹样，由于佛教盛行之故，青瓷常以莲瓣装饰。

例如图五为北朝的青瓷莲花尊，此器出土于河北省景县封氏墓群，主体部分呈直口、长颈、溜肩、鼓腹、高足之状，上方有盖，盖面有方形钮和立体莲花瓣，口沿下方贴饰一对桥形耳，颈部塑贴六个团花与六个兽面，肩部附加六个环状双系耳，腹部至足部以多层浮雕莲瓣纹装饰，莲瓣顺着器形垂覆或上仰，犹如展瓣盛开的莲花，是南北朝颇为盛行的纹饰题材。

此器的体型雄伟，装饰华丽，胎体厚重，釉面玻化感强，且流动性大，呈现北朝青瓷的特色。A



北朝·青瓷莲花尊

器形高大，表面以高浮雕和线雕莲花为饰，釉面玻化感强、流动性大，呈现北朝青瓷之特色。(图五)

图片来源：《中国陶瓷全集4三国两晋南北朝》，页彩图244。

越窑青瓷在原始瓷的基础上烧制成功，历经东汉及魏晋南北朝的发展，各类器形竞相涌现，既有传承也有创新，风格质朴自然。下期将介绍唐代陶瓷的概况。



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了新的类型和品类，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颇有关联，与此同时，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者的汉唐彩绘陶俑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，读者可以借阅本书窥视汉唐时期人们的生活面貌和思想信仰。A



唐 彩绘陶胡人骑卧驼俑

【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，较为全面地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（国家和地区）

大陆地区 | 北京：罐子书屋、辑玉斋、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



馆藏精粹赏析

文 / 吴荣海 · 图 / 震旦博物馆



高33公分 / 震旦博物馆提供
清乾隆 青花福庆连连八方瓶

乾隆时期政局安定，府库充实，对于瓷器制作精益求精，不遗余力，除了各种彩类相继竞出之外，在青花瓷方面也出现不少新的形制，如本期所要赏析的青花福庆连连八方瓶即是具有代表性的作品。

此器

的口沿往外翻折，颈部略短，肩部平缓，腹部深长且上宽下窄，腹底朝外扩出，底下具有圈足。足内用钴料书写“大清乾隆年制”六字三排篆书款，字体端庄精美，为典型的官窑款式。

瓶身表面布满青花纹饰，口沿下方环绕一圈如意云头纹，足墙则以上下相倒的花卉纹为饰。颈部和腹部绘画满满的缠枝莲纹，莲花之间穿插折腰磬与蝙蝠，利用蝠、磬、莲花三者的谐音，构成“福庆连

连”的吉祥意义。

此器的造形虽呈八方形，但其八边为四个宽边间隔四个窄边的形式，窄边部分犹如截角一般，软化了方形器身的刚硬，产生迂回转折的视觉效果，配合平肩、收下腰的曲线变化，营造出优雅高挑的美感。

瓶身花纹依“中央轴线、左右对称”的形式布局，层次井然，繁中有序，青花色泽蓝中带灰，整体呈现富贵典雅、沉稳祥和的氛围，是乾隆官窑中的精品。A



震旦集团
公益捐赠

涓涓暖流，传递爱心

震旦集团捐赠 上海天山社区卫生中心



看更多爱心公益

图·文/震旦集团

6月16日下午，上海市天山路街道社区卫生服务中心接受了震旦集团捐赠的爱心家具，震旦家具长宁责任中心参与捐赠，卫生中心代表对捐赠表达了衷心的感谢。

走进受赠单位

上海市长宁区天山路街道社区卫生服务中心成立于1984年，位于天山四村122号。社区卫生中心承担社区居民的健康和家庭医生

制的推行。震旦集团通过上海慈善基金会了解到，历史悠久的天山社区卫生中心正在实施更新改造，配备办公家具上存在缺口。震



▲同伴齐心协力搬运家具



▲现场演示使用方法

旦集团随即采取行动，捐赠了一批人体工学椅、培训椅及钢柜。

后勤部门顾主任表示，社区卫生中心与居民凝心聚力抗击疫情，确保了大家健康。社区卫生中心将会把震旦“爱心”进一步传递和弘扬，将爱心家具物资用于改造办公环境中，确保物资用于医护人员急需的地方，让“爱心”落地开花。

专业服务获称赞

现场震旦的同仁们对捐赠家具进行了拆卸与组装。震旦家具产业长宁责任中心主管张书源和刘璐在现场，演示使用技巧。两位同仁专业的态度得到了社区工作人员连声称赞。▲

共度疫情难关

应受赠方要求，社区服务中心属于公共场所，为做好公共场所的疫情防护工作，将会对本次捐赠物品进行日常消杀后再入库安装。震旦家具提前组装好家具，套上保护膜，积极配合社区消毒杀菌工作，期望帮助社区中心尽快使用崭新舒适的爱心物资。在捐赠活动现场，震旦同仁与就诊的社区居民全程零接触，避免交叉感染。



▲走进天山路社区卫生服务中心

震旦集团已连续多年联合上海市慈善基金会举办捐赠活动，不断向社会弱势群体伸出援助之手，践行了“回馈社会”的震旦经营理念。

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

加入网络会员

- 请上震旦集团网站: www.aurora.com.cn
- 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦
AURORA



Base

拒绝复杂, 无需束缚, 我的办公我做主!

Say no to complexity, and my office life is on my own terms!

震旦(中国)有限公司办公家具事业 上海市嘉定区申霖路369号 201818 | 电话: 021-5916-1010 | 全国服务专线: 800-820-0168 / 400-920-6568
Aurora (China) Co., Ltd. Office Furniture Business Division No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai 201818 | Tel: +86-21-59161010
Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



www.aurora.com.cn



wechat



震旦商务大屏

真正打破空间限制

支持远程会议系统（第三方），随时随地进行实时沟通，完成每一个商业决策。



异地投屏



书写同步



屏幕共享



在线签注

震旦智能装备

上海市嘉定区嘉新公路388号

服务热线 800-820-0168

www.aurora.com.cn

震旦
AURORA